



جامعة باتنة 1



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الخاصة

—دراسة حالة مؤسسة—TECHNOCERAM باتنة—

مذكرة معدة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: تنظيم سياسي وإداري

إشراف الأستاذ(ة):

زدام يوسف

إعداد الطالب (ة):

- بن مسعود خديجة أم المؤمنين

أعضاء لجنة المناقشة

| اللقب والإسم | الرتبة العلمية | الجامعة | الصفة |
|-----------------|----------------|---------------|--------------|
| مرزوقي عمر | | جامعة باتنة 1 | رئيسا |
| زدام يوسف | | جامعة باتنة 1 | مشرفا ومقررا |
| هبال عبد العالي | | جامعة باتنة 1 | مناقشا |

السنة الجامعية : 2024/2023



جامعة دامتة 1



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الخاصة

-دراسة حالة مؤسسة—TECHNOCERAM باتنة-

مذكرة معدة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: تنظيم سياسي وإداري

إشراف الأستاذ(ة):

زدام يوسف

إعداد الطالب (ة):

- بن مسعود خديجة أم المؤمنين

أعضاء لجنة المناقشة

| اللقب والإسم | الرتبة العلمية | الجامعة | الصفة |
|-----------------|----------------|---------------|--------------|
| مرزوقي عمر | | جامعة باتنة 1 | رئيسا |
| زدام يوسف | | جامعة باتنة 1 | مشرفا ومقررا |
| هبال عبد العالي | | جامعة باتنة 1 | مناقشا |

السنة الجامعية : 2024/2023



إهداء

إلى بحر الجود والسخاء رمز الشهامة والإلتزام، إلى الطيب الحنون،
إلى الذي كان قدوتي وسندي في الحياة أنت من علمني التحدي والصمود
وأن الحياة تأخذ ولا تعطي إلا لمن جد و إستحق،
إلى من أعتد عليه في كل صغيرة وكبيرة، ربي احفظ لي أبي و أطل عمره.

إلى أعظم رجل في حياتي "أبي"

إلى من حملتني وهنا على وهن، إلى من زرعت الأمل بنورها في حياتي،
إلى منبع الحب والحنان، جوهرة حياتي قدوتي الحسنة في التربية و الأخلاق
حفظها الله وصانها.

إلى أمي الحنونة

إلى كل أفراد أسرتي الصغيرة اخي مالك الحنون وأخواتي سلسبيل كوثر وأمينة

إلى أفراد أسرتي الصغيرة

إلى كل بعيد وقريب ساهم في مساعدتي أهدىكم ثمرة جهودي.

شكر و تقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله أجمعين
بعد رحلة بحث وجهد تكلفت بإنجاز هذا العمل أحمد الله عز وجل على نعمته وتوفيقه.
أولا أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير للأستاذ المشرف : زدام يوسف لما قدمه لي
من جهد ونصح طيلة إنجاز هذا العمل والذي لم يبخل علي وعلى كافة طلبته بالنصح
والجهد والمساعدة.

أتقدم بالشكر لنفسي لأنني آمنت بها، لقيامي بكل هذا العمل الشاق ولعدم إستسلامي
طوال رحلتي الدراسية.

كما أشكر السيدة رقية مديرة إدارة الموارد البشرية بمؤسسة تكنوسيرام والسيد خليل اللذان
ساعداني وكانا عوناً في التسهيلات والمعلومات المقدمة لي.

دون أن أنسى الأستاذة فاطمة الزهراء التي لم تبخل علي بأي توجيه أو نصيحة طيلة
إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر لأبي العزيز وأمي ولأختي الصغيرة أمينة الذين كانوا عوناً لي، والذين
ساعدوني بدون كلل أو ملل.

وأخيراً أتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا العمل، ونخص
بالذكر أيضاً أساتذتنا الكرام الذين أشرفوا على تكوين دفعة 2024 .

قائمة المختصرات والرموز

| الإختصار/ الرمز | الدلالة |
|---------------------|---------------------------------|
| THECHNOCERAM | مؤسسة جزائرية خاصة لإنتاج الخزف |



مقدمة



مقدمة:

إستقرت أدبيات الموارد البشرية والفكر الإداري والإقتصاد على مكانة المورد البشري في المنظمة، معتبرة إياه رأس مال المنظمات ومحدد لها الحاسم في مواجهة التغيرات البيئية المحلية والعالمية، بما يحقق إستدامتها وربحيتها.

ويلاحظ المتتبع لتطور الفكر الإداري تأثير تغيير النظرة للمورد البشري (من وسيلة من وسائل الإنتاج إلى مستغل لها) على كل العمليات المرتبطة به، بداية بالإستقطاب مروراً بالمحافظة عليه وتنميته وصولاً إلى التقاعد. فالمورد البشري في واقع تطور الفكر وحتى واقع المنظمات بات يحتل موقعا رائدا في تسيير كل مقدرات المنظمات، بما يرفع حجم المسؤوليات على إدارة الموارد البشرية للحفاظ عليه وإستغلاله أحسن إستغلال.

وبالنظر للطبيعة البشرية تمثل الحوافز بشقيها المادي والمعنوي أهم صلة وصل بين المنظمة والمورد البشري وأهم محدد لنظرة لها (المنظمة)، ما جعلها تعتمد عليها (الحوافز) للتأثير على نوعية العمالة المستقطبة ثم الحفاظ على المتميز منها بهدف مسايرة مختلف التغيرات الحاصلة في بيئة العمل العالمية. إذ تتوقف مقدرة المنظمة على مواجهة هذه التغيرات والتكيف معها على مدى قدرتها على التعامل وتنمية موردها البشري.

في الجزائر، بالرغم من إختلاف الإطار القانوني المنظم للعلاقة بين المورد البشري والمنظمة (قانون العمال) وإختلاف واقع المورد البشري في المؤسسات الإقتصادية الخاصة عنه في مؤسسات القطاع العام والوظيفة العمومية، إلا أن الطابع البشري التواق للحوافز المادية والمعنوية ومستوى المنافسة الإقتصادية يخلقان تحدياً لمنظمات القطاع الخاص في التعامل مع الموارد البشرية، لكن ذلك لا يمنعها من السعي لرفع كفاءتها من مدخل تحفيز موردها البشري.

وفي هذا السياق سنتناول دراسة حالة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية الخاصة للكشف عن واقع التحفيز وأثره على تحسين الأداء في هذه المؤسسات. من خلال دراسة ميدانية لإحدى المؤسسات الرائدة في مجال إنتاج الخزف TECHNOCERAM الواقعة في ولاية باتنة.

1. أهمية الدراسة:

- إن أغلب الدراسات التي بحثت في مجال دراستنا المتعلقة بدور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية - في حدود علم الطالبة - ركزت على مؤسسات القطاع العام الذي يتميز بنظام

تسيير مغاير لنظام التسيير المعتمد في المؤسسات الخاصة خاصة فيما يتعلق بالموارد البشري، وعليه فإن أهمية الدراسة تتمثل في الوصول إلى إقتراحات وتوصيات حول نوع الحوافز المرغوب بها وكيفية تأثيرها على أداء العاملين يمكن للمؤسسات الخاصة الأخذ بها لتحسين الأداء العام للعاملين وتحقيق الكفاءة المطلوبة.

- تزويد المسؤولين في مؤسسة تكنوسيرام ببيانات دقيقة وموثوقة حول رضا العاملين عن الحوافز المقدمة، نوع الحوافز المفضلة، وغيرها من البيانات والتوصيات التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة لرفع الأداء الوظيفي للعمال بالإضافة إلى تدارك النقائص في نظام الحوافز المعمول به.

2. أسباب إختيار الموضوع:

- ميل الطالبة للإطلاع على نظم الحوافز المعتمدة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية الخاصة.
- تقييم كفاءة وفعالية الحوافز في المؤسسة الجزائرية تكنو سيرام.
- إختيار الطالبة لهذا الموضوع لكونه موضوع شيق بالنسبة للطالبة وصالح للدراسة ضمن المدة الزمنية المحددة لإنجاز مذكرات التخرج.

3. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في مؤسسة TECHNOCERAM.
- التعرف على نوعية الحوافز المقدمة للعاملين في مؤسسة TECHNOCERAM.
- التوصل إلى توصيات ومقترحات تسهم في تحسين أداء العاملين في مؤسسة TECHNOCERAM.

4. إشكالية الدراسة:

إن الهدف الرئيسي لتحفيز الموارد البشرية ببعديه المادي والمعنوي التأثير على أداء العاملين، وإن الهدف الرئيسي للدراسة يتمثل في التعرف على أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين وعليه تم صياغة إشكالية الدراسة على نحو التالي:

ما تأثير الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسة TECHNOCERAM ؟

-تندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر للحوافز المادية على أداء العاملين في مؤسسة TECHNOCERAM ؟
- هل يوجد أثر للحوافز المعنوية على أداء العاملين في مؤسسة TECHNOCERAM ؟
- ما طبيعة الحوافز المقدمة في مؤسسة TECHNOCERAM ؟

5. فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية التي تم طرحها تم وضع وإختبار الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير دال إحصائيا للتحفيز على أداء العاملين في مؤسسة TECHNOCERAM ؟

تدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير دال إحصائيا للتحفيز المادي على أداء العاملين في مؤسسة TECHNOCERAM ؟
- يوجد تأثير دال إحصائيا للتحفيز المعنوي على أداء العاملين في مؤسسة TECHNOCERAM ؟

6. المنهج والمقاربات والأدوات المنهجية المستخدمة:

بهدف دراسة إشكالية البحث وإختبار فرضيات الدراسة ، قمنا بإستخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي إعتدنا على منهج دراسة الحالة، كما إستخدمنا مجموعة من الأدوات الإحصائية المساعدة في عملية تحليل البيانات.

7. الدراسات السابقة:

سنتناول فيما يلي مجموعة من الدراسات السابقة التي أجريت حول موضوع دراستنا والتي إستفدنا منها في إنجاز دراستنا:

✓ المقالات العلمية:

1- مقال موسوم تحت عنوان " تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة، من إعداد عبد اللطيف أولاد حمودة وآخرون، مقال منشور في مجلة رؤى إقتصادية، العدد 12، جوان 2017، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة

بالبيرة، إستعان الباحث بالإستبيان كأداة لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- لدى العاملين بالمؤسسة إتجاه إيجابي نحو الحوافز المادية مقارنة بالحوافز المعنوية.

- يرى أغلب العاملين أن نظام الحوافز في المؤسسة مقبول نوعا ما.

- نتيجة الرضا العاملين في المؤسسة إيجابية.

2- مقال تحت عنوان " أثر تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية حمام بوحجر - عين تموشنت -، من إعداد بلعدي زكرياء وآخرون، مقال منشور في مجلة البحوث القانونية والإقتصادية، العدد 1، 2023، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تحفيز الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية حمام بوحجر، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- وجود تأثير إيجابي للحوافز المادية على أداء العاملين.

- وجود تأثير إيجابي للحوافز المعنوية على أداء العاملين .

✓ مذكرات الماجستير:

1- دراسة حمزة قلال(2016)، بعنوان أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري في المؤسسات الإنتاجية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة LAMC، رسالة ماجستير، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى قدرة التحفيز في التأثير على أداء العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، وقد إشمطت عينة الدراسة على 222 عاملا في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة وإستعان بالإستبيان كأداة للدراسة، توصل الباحث إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي:

- الحوافز المقدمة تؤثر إيجابا في سلوك الأفراد.

- من أبرز العوامل التي تعيق تحفيز الأفراد هي: الأجر المنخفض، عدم وجود ترقيات، عدم وجود إعتراف بالمجهودات في مجال العمل.

- تؤثر الحوافز بأنواعها إيجابا على أداء الأفراد وذلك من خلال تأثيرها على الإنتاج من حيث الكم والنوع ومن حيث التأثير في سلوك الأفراد ،وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها:

- إجراء دراسات تقييم في المؤسسة دوريا لمعرفة درجة رضا الأفراد عن نظام الحوافز.
- إستعمال أداة الملاحظة والمقابلة من قبل الرؤساء للكشف عن سلبيات نظام الحوافز سواء من حيث الإعداد أو التنفيذ.
- 2- دراسة خالد علي أبو علان(2016)، بعنوان" أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، رسالة ماجستير، هدفت الدراسة إلى التعرف على أنظمة الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و إستعان بالإستبيان كأداة لجمع البيانات، توصل الباحث من خلال دراسته إلى العديد من النتائج أهمها:
- وجود علاقة إرتباطية طردية بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين.
- هناك علاقة إرتباطية طردية بين فعالية نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين.
- كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:
- ضرورة العمل على تحقيق مبدأ العدالة في توزيع الحوافز.
- إستحداث أنظمة حوافز جديدة.
- عقد دورات تدريبية للعاملين بهدف زيادة مهاراتهم وقدراتهم.
- تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسة TECHNO CERAM، حيث إتفقت مع أهداف كل من الدراسات الآتية :دراسة خالد ابو علان(2016)، بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة المشروبات الفلسطينية، دراسة قلال احمد(2014) بعنوان أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري في المؤسسات الإنتاجية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، وإختلفت مع دراسة عبد اللطيف اولاد حمودة(2017) تحت عنوان تأثير نظام الحوافز على الرضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية، التي هدفت إلى التعرف على مدى تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين.
- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بدراسة أثر التحفيز على أداء العاملين في القطاع الخاص في المؤسسة الجزائرية، بينما أجريت الدراسات السابقة في القطاع العام، كما تميزت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة باستخدام أداة (spss) في تحليل البيانات والإجابة عن الفرضيات.

- إستفدنا في دراستنا من الدراسات السابقة في: إعداد الإطار النظري، منهجية الدراسة المتبعة، والتعرف على كيفية تصميم إجراءات الدراسة.

9. صعوبات الدراسة:

أثناء إعدادنا للدراسة واجهتنا مجموعة من الصعوبات من بينها:

- صعوبة إيجاد مؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية.

- صعوبة تحصيل المعلومات من المؤسسة محل الدراسة.

- عدم إلمامي بالإحصاء كتخصص علمي يساعدي على توظيف مضمون الدراسة الميدانية وإيجاد صعوبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

10. هيكل الدراسة:

بغية دراسة الموضوع وبغرض الإجابة على إشكالية البحث وإختبار الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى:

مقدمة وفصلين وخاتمة عامة.

الفصل الأول: تحت عنوان الإطار النظري للدراسة ينقسم بدوره إلى ثلاثة مباحث رئيسية تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية التحفيز من خلال التطرق إلى: تعريف الحوافز، أنواع الحوافز وكيفية تصميم نظام حوافز فعال، أما المبحث الثاني فقد تضمن مدخل مفاهيمي لأداء العاملين تطرقنا من خلاله إلى التعريف بأداء العاملين، تقييم أداء العاملين، ومدخل تحسين أداء العاملين، وقد خصصنا المبحث الأخير من الفصل الأول للدراسة النظرية لعلاقة الحوافز بأداء العاملين من خلال التطرق إلى مجموعة من النظريات التي ربطت بين كفاءة الأداء والتحفيز الفعال.

الفصل الثاني: جاء بعنوان: تأثير الحوافز على أداء العاملين في مؤسسة TECHNOCERAM وقد خصصناه لدراسة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسة تكنو سيرام حيث تناولنا في هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة وأخيرا قمنا بإختبار صحة الفرضيات.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بثتى جوانب الدراسة المفاهيمية حيث تناول هذا الفصل التأصيل المفاهيمي للدراسة من خلال التطرق في المبحثين الأول والثاني إلى مفهوم كل من الحوافز وأداء العاملين من حيث التعريف، الأهداف ، الأنواع وغيرها من العناصر التي ستمكن القارئ من تكوين فكرة عامة حول هذه المفاهيم، أما المبحث الأخير من هذا الفصل فقد خصص لدراسة بعض النظريات التي تمثل ثمرة جهود الباحثين في دراسة مدى مساهمة الحوافز التي تقدمها المؤسسة في رفع كفاءة العامل وتحسين أدائه.

المبحث الأول: الحوافز

المطلب الأول: تعريف الحوافز وأهدافها

الفرع الأول: تعريف الحوافز

- عرفت الحوافز على أنها: "مجموعة القيم المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة للعاملين لقاء أدائهم لعمل معين يتضمنه توصيف المهام."¹
- وفي تعريف آخر تم الإشارة للحوافز على أنها: المجهودات المستمرة التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على أداء مهامهم بأعلى درجة من الكفاءة وزيادة إنتاجيتهم من خلال إشباع حاجاتهم.
- ركز مضمون هذا التعريف على أن كفاءة الأفراد وإنتاجيتهم مرتبطة أساسا بإستمرارية جهود الإدارة لإشباع حاجاتهم المختلفة.²
- ومن زاوية أخرى فقد تم تعريف الحوافز على أنها: "جملة الأساليب والسياسات التي تصممها المؤسسة لإستمالة الفرد الموظف لأداء الوظيفة المعهودة إليه بمستوى كفاءة أعلى وفعالية أكبر، وبالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة."³
- إستنادا لما سبق فإن الحوافز هي: فرص أو وسائل مادية أو معنوية توفرها المؤسسة أمام العمال لإثارة رغباتهم وخلق الدافع لديهم للحصول عليها ، عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يشعرون أنها بحاجة الى الإشباع.⁴

¹ غني دحام زيدي وآخرون، إدارة الموهبة: مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2018، ص 233.

² محمد منادلي وآخرون، الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد9، الجزائر، ص 397.

³ حياة قدة وآخرون، أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة رؤى إقتصادية، العدد1، الجزائر، 2021، ص686.

⁴ عمر بلخير وآخرون، أثر سياسات الحوافز والتكوين على أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والادارة، العدد7، الجزائر، 2016، ص2.

الفرع الثاني: أهداف الحوافز

تسعى المنظمة من تقديمها للحوافز إلى تحقيق العديد من النتائج والأهداف أهمها ما يلي:

- 1- إشباع حاجات الأفراد العاملين المادية والمعنوية.
- 2- تشجيع الإبداع والإبتكار في المنظمة.¹
- 3- إشعار العاملين بالعدالة حيث يتم تهمين جهودهم وأدائهم المتميز.
- 4 تحسين الإنتاجية.²
- 5- الإحتفاظ بالعاملين المميزين.³
- 6- تحسين الوضع المادي والنفسي والإجتماعي للأفراد وربط مصالح الفرد بمصالح المؤسسة.⁴

المطلب الثاني: أنواع الحوافز وأسس منحها

الفرع الأول: أنواع الحوافز

تعتمد المؤسسات على أساليب شتى وتحفيزات متنوعة لرفع كفاءة العاملين وإنتاجيتهم، وتتعدد تقسيمات وتصنيفات الحوافز وعموما يمكن تصنيفها حسب 3 معايير وهي: حسب طبيعة الحافز، حسب تأثيره، حسب المستفيد منه وفيما يلي تفصيل لكل منها:

أولا حسب طبيعة الحافز: تقسم إلى:

1- **الحوافز المادية:** وهي تلك الحوافز ذات الطابع المادي التي تمنح للعاملين بهدف إشباع حاجاتهم الملموسة، تهدف المنظمة من خلالها إلى خلق دافع أكبر لدى الفرد لتطوير مهاراته ورفع كفاءته، تتخذ أشكالا متعددة نذكر منها ما يلي:

¹بثينة زراري وآخرون، تقييم اثر الحوافز على أداء العاملين- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 21، الجزائر، 2019، ص 481.

²طيب حسن تيجاني، أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأنجمينا - دراسة حالة مخبز روتاتيف-، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، العدد 1، 2022، ص 2044.

³أحمد رحمانى وآخرون، قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على الإلتزام التنظيمي للموظفين- دراسة ميدانية لمديرية الضرائب بسعيدة (abpr)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2، الجزائر، 2020، ص 81.

⁴زكرياء بلعدي وآخرون، أثر تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية حمام بوحجر- عين تموشنت-، مجلة البحوث القانونية والإقتصادية، العدد 1، الجزائر، 2023، ص 908.

1-1 الأجر: يتمثل في المبلغ المالي الذي يتلقاه العامل مقابل العمل الذي ينجزه¹، ويعتبر الأجر من أهم الحوافز التي يفضلها الأفراد العاملون خاصة إذا كان الأجر كافيا بما يمكن الفرد من تلبية حاجياته المادية بكل أريحية كالمأكل والمشرب...، حيث نجد أن العاملين عادة ماينجذبون للعمل في المؤسسات التي توفر راتبا مرتفعا مقارنة بباقي المؤسسات.

1-2 العلاوات السنوية: وهي الزيادات المالية التي تمنح للعاملين بداية أو نهاية كل سنة نظير جهودهم المبذولة طوال السنة، تحدد من خلال قانون العمل المعمول به داخل المؤسسة.²

1-3 مكافأة العمل المتميز: هو مبلغ نقدي يمنح للموظف أو مجموعة من الموظفين نظير أدائهم المتميز وإبداعهم في العمل، يشجع هذا النوع من الحوافز العاملين على الإبداع في العمل وتطوير مهاراتهم وأدائهم.³

1-4- المشاركة في الأرباح: هي نسبة مئوية من الأرباح تمنح للعاملين عند زيادة الإنتاج، قد توزع على العاملين على فترات متقاربة كل ثلاث أشهر مثلا أو سنويا، يخلق هذا الحافز نوعا من الشعور بالإنتماء للمنظمة.⁴

1-5 تهيئة ظروف عمل ملائمة : من حيث التجهيزات اللازمة لإنجاز العمل كالأدوات والتكنولوجيات الحديثة التي تسهل عملية إنجاز العمل: المواصلات-الإضاءة...⁵

إضافة إلى ماسبق ذكره من بين الحوافز المادية الأكثر شيوعا التأمينات الصحية- الخدمات الإجتماعية.

¹ حمزة قلال، أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري في المؤسسات الإنتاجية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة L'AMC، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-3، 2012، ص72.

² خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2016، ص28.

³ حازم أحمد فراونة، إنعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص، مجلة إقتصاد المال والأعمال، الجزائر، 2019، العدد1، ص66.

⁴ حمزة قلال، مرجع سابق، ص77.

⁵ محمد نور الدين بوالشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014، ص20.

ثانياً- الحوافز المعنوية:

أكدت الدراسات الحديثة أن تقديم الحوافز المادية فقط غير كافي لتحقيق الأهداف المطلوبة، وعليه غالباً ماتحرص المنظمات على توفير الحافز المعنوي إلى جانب الحافز المادي لإشباع الحاجات النفسية والذاتية للعامل،¹ والتي تمنحه شعوراً بالرضا والإعتراف في بيئة عمله، ومن بين هذه الحوافز نذكر مايلي:

(1) التقدير والثناء على الأداء الكفؤ:

إن تتمين الأداء الجيد للأفراد العاملين والثناء عليه أمام الآخرين يعد حافزاً جيداً يمكن أن تعتمد المنظمة كأسلوب لرفع معنويات العاملين ورفع مستوى المنافسة بينهم، حيث يولد الفخر والإعتراف في نفس العامل ويخلق في نفسه الدافع لرفع مستوى كفاءته للحصول على الثناء والتقدير باستمرار.²

(2) إشراك العاملين في إتخاذ القرارات ووضع سياسات العمل:

فيتم الأخذ بآراء العاملين عند وضع خطط العمل، ومن بين الطرق المعتمدة في بعض المنظمات وجود ممثلين عن العمال في مجلس الإدارة الذين يطرحون آرائهم، أفكارهم ومقترحاتهم فيساهمون بذلك في إدارة المنظمة، يعزز هذا الأسلوب شعور العاملين بأهميتهم وإعتراف المنظمة بدورهم الفعال في المؤسسة.³

(3) الإستقرار الوظيفي: إن شعور العامل بالإستقرار في العمل يساهم في إنجازه للعمل دون التخوف من إمكانية عزله عن منصبه، ولاشك أن إنعدام الشعور بالإستقرار من أهم عوامل وأسباب إنخفاض كفاءة العمل لدى العديد من العمال، وذلك بسبب إنشغال الفرد بتوفير البديل والبحث عن فرص عمل أفضل في مؤسسات أخرى توفر ضمانات إستقرار أكثر، أما إذا توفر عنصر الإستقرار الوظيفي فإن العامل يقدم مستوى أداء أعلى ونحو كفاءة، كما أن هذا النوع من الحوافز يولد الشعور لدى الفرد بالإنتماء للمنظمة.⁴

¹ سعيد صالح عودة، إدارة الأفراد، طرابلس: منشورات الجامعة المفتوحة، 1998، ص3.

² المرجع نفسه، ص4.

³ صالح محرز، فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية، مجلة الإقتصاد، العدد10، 2016، ص179.

⁴ حمزة قلال، مرجع سابق، ص82.

4) **الترقية:** تعتبر الترقية حافزا معنويا إذا ما تم إعتداد معايير الكفاءة، الإستحقاق والجدارة كمعايير للترقية، فهي تمثل دافعا للعاملين الذين يطمحون لتقلد مناصب عليا وتحقيق مكانة وظيفية وإجتماعية مرموقة، يمكن إعتبار الترقية على هذا الأساس حافزا يحقق إشباع حاجة نفسية ذاتية للأفراد.¹

5) **الدورات التدريبية:** تعد من الأساليب الفعالة التي تعتمد المؤسسة لتجديد طاقة العامل بعيدا عن أجواء العمل الروتيني، كما أنها تزيد من ثقته بمهاراته وإمكاناته وهو ما يعزز ثقة العامل بقدرته على تحمل مسؤوليات ومهام أكثر، مما ينعكس إيجابا على مردودية العامل.

ثالثا: الحوافز من حيث أثرها على الفرد:

تنقسم إلى :

1) **الحوافز الإيجابية:** هي تلك الحوافز المادية والمعنوية ذات الطابع الإيجابي التي تستخدمها المنظمة كأداة للتأثير في سلوك العاملين، من خلال منح الإمتيازات والمكافآت وغيرها من التحفيزات التي تشجع العاملين على تبني سلوك تحبزه الإدارة،² بعبارة أخرى منح العامل دافعا كافيا للإمتثال وتنفيذ تعليمات الإدارة بطواعية من خلال تشجيعه ومكافأته وغيرها من التحفيزات.

2) **الحوافز السلبية:** تستخدم كأداة لمنع وتقويم السلوك الغير المرغوب والذي يؤثر سلبا في إنجاز الأعمال، بالنسبة للعامل تعتبر عقوبات وأضرار يجب تجنبها قدر الإمكان مثل: الإنذار، الخصم من الأجر وغيرها من العقوبات المشابهة.

رابعا: الحوافز من حيث المستفيدين منها :

تتمثل في :

1) **الحوافز الفردية:** هي تلك الحوافز التي تهدف إلى إيجاد روح التنافس الفردي بين العاملين، تتمثل في مختلف التحفيزات المادية والمعنوية التي يحصل عليها الفرد مقابل إنجاز العمل وفق المعايير

¹ أحمد حماني وآخرون، قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على الإلتزام التنظيمي للموظفين-دراسة ميدانية بمديرية الضرائب سعيدة ABRP، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد2، الجزائر، 2022، ص6.

² نعيمة سعداوي، نظام التحفيز لرفي الفرد والمنظمة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية- دراسات اقتصادية، العدد29، الجزائر، ص5.

المطلوبة أو تأديته بجودة أعلى مما هو مطلوب ويتميز عن باقي الأفراد، تجدر الإشارة إلى أن الحوافز الفردية يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية لزجر العامل عن إهمال أو تقاعس...¹

(2) **الحوافز الجماعية:** تمنح هذه الحوافز على أساس إنسجام وجودة العمل الجماعي، توجه لمجموعة من العاملين في وحدة أو إدارة واحدة،² يلائم هذا النوع التحفيزات الأعمال التي يتطلب إنجازها تنسيق عالي أو تعاون بين فرق العمل لتحقيق الأهداف المرجوة، قد تكون الحوافر الممنوحة مادية أو معنوية، سلبية أو إيجابية.³

الفرع الثاني: أسس ومعايير منح الحوافز.

هناك عدة معايير يجب أن تأخذ بالحسبان عند منح الحافز وذلك لضمان فعاليته وضمان تحقيق الهدف المبرمج لتحقيقه ومن أهمها:

أولاً- معيار الأداء:

التميز في الأداء يعتبر المعيار الأساسي المعتمد في أغلب المنظمات حيث يكافئ العامل لقاء مايزيد عن العمل النمطي المطلوب كالوفرة في الوقت أو الجودة، أو تقليص التكاليف...⁴

ثانياً- معيار الجهد: تعتمد المنظمة هذا المعيار في بعض الوظائف التي يصعب فيها قياس ناتج العمل كالوظائف الخدماتية، حيث يتم قياس الجهد المبذول أو الأسلوب المعتمد لإنجاز العمل، أو الوسيلة المستخدمة تجدر الإشارة إلى أن هذا المعيار أقل فعالية مقارنة بالمعيار الأول.⁵

ثالثاً- المهارة والإبتكار: تهتم بعض المنظمات بتحفيز العامل عند حصوله على شهادات أعلى، تحقيق إنجازات أو المشاركة في الدورات التدريبية والتكوينية....

¹ براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، عمان:الراية للنشر والتوزيع، 2015، ص25.

² المرجع نفسه، ص26.

³ فريد حمامي، الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة الأنماط والاتجاهات، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، العدد3، الجزائر، 2022، ص950.

⁴ الحسين صالح وآخرون، الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة المجتمع والرياضة، العدد1، الجزائر، 2022، ص357.

⁵ عبد اللطيف أولاد حمودة وآخرون، تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية-دراسة إتجاه عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة-، مجلة رؤى إقتصادية، العدد12، الجزائر، 2017، ص352.

-تستخدم المنظمة هذا المعيار لتطوير قدرات ومهارات العاملين وتشجيعهم على الإبداع والإبتكار.¹

المطلب الثالث: تصميم نظام الحوافز وعوائق تطبيقه

ليس من السهل تصميم نظام حوافز سليم يحقق الأهداف المنشودة المصمم لتحقيقها، ويجب على مصمم النظام أن يأخذ بالحسبان ضرورة ملائمة النظام لإستراتيجية المنظمة، ميزانيتها، طبيعة العمل وكذلك طبيعة الأداء وطريقة قياسه، كما يجب أن يلقي قبولا لدى العمال المعنيين وهو من أهم شروط نجاح نظام الحوافز وعدم الأخذ بالحسبان هذه الإعتبارات يحيل دون شك إلى فشل نظام الحوافز²

الفرع الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز

اولا- **تحديد هدف النظام:** تسعى المنظمة إلى تحقيق العديد من الغايات وينبغي على مصمم نظام الحوافز أن يراعي ذلك وأن يعمل على تحديد الهدف المراد تحقيقه بدقة ثم ترجمته إلى هدف للنظام المصمم،³ قد يكون هدف النظام تعظيم الأرباح، تخفيض التكاليف أو تحسين الجودة ...، ولتحقيق ذلك يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية حسب وحدات التنظيم من أنشطة وإدارات وأقسام التي تتولى إنجاز المهام لتحقيق الأهداف المرسومة.

وعليه فإن نظام الحوافز الشامل يتضمن عدة أنظمة فرعية لتغطية كل الوحدات والمستويات، فنجد على سبيل المثال نظاما جزئيا خاصا بالإدارة العليا ونظاما خاصا بالمنفذين.⁴

ثانيا- دراسة الأداء :

يتم في هذه المرحلة تحديد نوع وحجم الأداء المطلوب الذي على أساسه يمنح الحافز،⁵ وذلك بهدف وضع تصور واضح للأداء الفعلي وكيفية تحقيقه، كما يتم تحديد المواصفات المطلوبة في كل فرد عامل وعلى

1محمد بودالي، أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في الإدارة العمومية- دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية تندوف، **مجلة محامي المعرفة**، العدد3، الجزائر، 2022، ص4.

²خالد علي أبو علان، مرجع سابق، ص37.

³ فطيمة زعزع وآخرون، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات-دراسة حالة مؤسسة موبيليس للإتصالات -وكالة باتنة-، **مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات إقتصادية-**، العدد27، الجزائر، ص236.

⁴ حمزة قلال، مرجع سابق، ص37.

⁵ براء رجب تركي، مرجع سابق، ص66.

هذا الأساس يتم إختيار طريقة قياس الأداء المناسبة،¹ وعموماً تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يتطلب مايلي:

1- وجود وظائف ذات تصميم سليم: بحيث يجب أن تكون الوظيفة واضحة محددة المهام والمسؤوليات بدقة ومفهومة المعالم.

2- ظروف العمل الملائمة: يجب على مصمم النظام أن يأخذ في الإعتبار ضرورة وجود الأدوات والتجهيزات اللازمة والمتوفرة في بيئة العمل التي تمكن العامل من إنجاز المهام المطلوبة منه.

3- تمكين الفرد من العمل: وتعني إمكانية سيطرة الفرد على العمل، إذا لا يمكن محاسبة العامل على نواتج عمل ليس له سيطرة عليه.

-يفضل توصيف الأداء على شكل مؤشرات إنجاز، ومن بين المعايير المعمول بها:

3-1- كمية العمل: مثل عدد الوحدات المنتجة، ويمكن نسبتها إلى فترة زمنية معينة مثل: الساعة- الشهر-أو السنة.

3-2- جودة العمل: مثل عدد الوحدات السليمة أو عدد الوحدات المعيبة.²

ثالثاً -تحديد ميزانية الحوافز.

تعني تحديد المبلغ الإجمالي الذي سينفق على هذا النظام،³ تغطي الميزانية المحددة العناصر التالية:

1- قيمة الحوافز والجوائز: تجدر الإشارة إلى أن الجزء الأكبر من الميزانية ينفق على الجوائز والعلوات التحفيزية.⁴

2- تكاليف الترويج: تغطي تكاليف الترويج الكتابية التعريفية، المراسلات، الحفلات التكريمية..

-تجدر الإشارة إلى أن هناك نوعين من ميزانيات الحوافز:

2-1- ميزانية ثابتة: في هذا النوع يتم تحديد مبلغ محدد وثابت ومعروف مسبقاً.

¹ عبد اللطيف أولاد حمودة، مرجع سابق، ص352.

² خالد على أبو علان، مرجع سابق، ص39.

³ فطيمة زرع، مرجع سابق، ص236.

⁴ براء رجب تركي، مرجع سابق، ص67.

2-2 - ميزانية مرنة: تكون الميزانية في هذا النوع متغيرة وغير محددة مسبقا، غالبا ما تحدد حسب أرباح مبيعات المؤسسة.¹

2-3 - وضع إجراءات النظام : بعد وضع تصور لنظام الحوافز وتحديد ميزانية تنفيذه يتم ترجمة النظام إلى مجموعة من الإجراءات المتسلسلة لتطبيقه ومن بين هذه الإجراءات:²

- تحديد الأدوار: في هذه الخطوة يتم تحديد دور المشرف عن التقييم، كيفية إجراء التقييم وطريقة قياس الأداء.³

- توقيت منح الحوافز: هل هي شهرية؟ أو ربع سنوية؟ أو سنوية؟.

- نوع الحوافز: على سبيل المثال: هل هي جماعية أم فردية، ويحدد الحافز المناسب حسب ماتتطلبه الوظيفة.

- تحديد مواعيد عقد الاجتماعات الدورية بين المسؤولين عن نظام التحفيز وكيفية إدارته.

الفرع الثاني: شروط وخصائص نظام الحوافز الفعال

يجب أن تحرص المنظمة أثناء إعداد نظام الحوافز أن يستوفي مجموعة من الشروط والمقومات لضمان فعاليته، ومن أهم هذه المقومات مايلي:

➤ أولا- تحديد معايير الأداء: فتحدد مؤشرات واضحة ودقيقة لقياس جودة الأداء أو العمل بناء على دراسة علمية واضحة على أساسها تمنح الحوافز.⁴

➤ ثانيا - تحديد الوقت المناسب: تختار المنظمة الوقت المناسب لمنح الحوافز، على سبيل المثال تقدم الحوافز المادية مباشرة أو بعد فترة زمنية قصيرة من تحقيق العامل للشروط التي نص عليها نظام الحوافز وهو ما يشعر العامل بالرضى.⁵

¹خالد أبو علان، مرجع سابق، ص67.

³حمزة قلال، مرجع سابق، ص118.

⁴ حسينة بلهي وآخرون، أهمية الحوافز في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية لمؤسسة "Kbf steel" بالمنطقة الصناعية برحال-عنابة-، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم بواقي، العدد3، الجزائر، 2020، ص868.

⁵ الحسن صالح و آخرون، مرجع سابق، ص356.

- **ثالثا-** مبدأ التفاوت: والمقصود به أن لا يحصل جميع العاملين على نفس القدر من الحوافز، إذ تفقد قيمتها إذا حصل عليها الجميع بنفس المقدار، وعليه يجب على المنظمة الحرص على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية، الجودة، الجهد المبذول، وغيرها من المعايير.¹
- **رابعا-** مبدأ المشاركة: يفضل إشراك الموظفين في وضع نظام الحوافز والأخذ في الاعتبار آرائهم، فمشاركة العاملين في تصميم النظام وإقتناع الأفراد بالمعايير الموضوعية التي بموجبها يحصل العمال على الحوافز يرفع حماسهم وإقتناعهم بهذا النظام، وعلى النقيض من ذلك فإن عدم تقبل العاملين للنظام يفقده أهميته وتأثيره.²
- **خامسا-** الوضوح: بمعنى أن يكون النظام مختصرا ، واضحا مفهوما بقواعده وصيغته وشروطه.³
- **سادسا-** تنوع الحوافز: أن تتنوع الحوافز نظرا لتعدد إحتياجات الأفراد وتغيرها من حين لآخر.⁴
- **سابعا-** أن تكون إستراتيجية التحفيز تتوافق مع أهداف الفرد والإدارة معا.⁵
- **ثامنا-** أن تواكب الحوافز المتغيرات الإقتصادية التي تؤثر على حاجات العاملين ورغباتهم.⁶
- **تاسعا-** أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة والكفاءة، فلكل فرد الحق في أن يحصل على نفس القدر من الحوافز إذا استوفت فيه الشروط.⁷
- **عشرة-** المرونة: يجب أن يتصف نظام الحوافز بالمرونة، بحيث يكون قابلا للتعديل والتغيير وفق المستجدات التي تواجه المنظمة.⁸

الفرع الثالث: عوائق تطبيق نظام الحوافز

-
- ¹ حسينة بلهي وآخرون، مرجع سابق، ص 869.
- ² المرجع نفسه، ص 868.
- ³ خالد مدخل وآخرون، أثر نظام الحوافز على أداء العاملين- دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي، مجلة المالية والأسواق، العدد 1، الجزائر، 2022، ص 376.
- ⁴ ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين- دراسة ميدانية-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2009-2010، ص 64.
- ⁵ الأزهر ضيف وآخرون، حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائر للمياه، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 4، الجزائر، 2020، ص 194.
- ⁶ عبد العالي مجمع، دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين-دراسة حالة بلدية العفرون- (البلدية)، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد 1، الجزائر، 2018، ص 66.
- ⁷ المرجع نفسه، ص 63.
- ⁸ رافدة الحريري، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014، ص 128.

بالرغم من الجهود التي تبذلها الإدارة في محاولة التقيد بالشروط والأسس اللازمة لتصميم نظام حوافز ملائم وفعال السابقة الذكر، إلا أن الإدارة غالبا ما تواجه صعوبات وعوائق عند تطبيق النظام على أرض الواقع ومن بين المعوقات التي تواجه الإدارة والتي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة مايلي:

أولاً- عدم وضوح الهدف من وضع نظام معين للحوافز بالنسبة للأفراد المستفيدين منه وفي بعض الأحيان حتى بالنسبة للمشرفين المسؤولين عن تطبيقه.¹

ثانياً- نقص المهارة لدى المدراء أو المشرفين اللازمة لتطبيق نظام الحوافز.

ثالثاً- غياب التقييم الموضوعي للنتائج الملموسة والغير الملموسة التي تحققها الحوافز.

رابعاً- سوء إستخدام الحوافز من جانب المدراء، فهناك من يستعملها كأداة للضغط وتخويف العمال.

خامساً- الفشل في تحديد معدلات أداء دقيقة تمنح الحوافز بناء عليها، مما يؤدي إلى حصول أعداد كبيرة من العاملين على حوافز واحدة على الرغم من التفاوت بينهم مما يؤدي إلى فقدان فعالية النظام.²

¹مصباح جلاب وآخرون، متطلبات إعداد نظام الحوافز، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد5، الجزائر، ص126.

²غني وخام تناي الزبيب وآخرون، مرجع سابق، ص239.

المبحث الثاني: أداء العاملين

المطلب الأول: تعريف أداء العاملين ومعايير قياسه

الفرع الأول: تعريف أداء العاملين

- يعبر عن الأداء "بالمخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارة الى تحقيقها خلال فتره زمنية محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق هذه الأهداف".¹
- كما عرفه Miler et brouilly على أنه : إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية وإستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.²
- كما عرفت على أنها: إنجازات مؤسسة ما من خلال تحقيق الأهداف الموضوعية وتشمل المخرجات التي يتم إنجازها أو تحقيقها من خلال مساهمة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة.³
- كما يعرف الاداء على أنه: "القدرة على الإنتاج بفعالية (الإستهلاك القليل للموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، خيار، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض في الأرباح".⁴
- أما عن أداء العاملين فيعرف على أنه: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل، وهو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.⁵
- كما يمكن تعريفه: درجة إتمام الفرد للمهام المكونة لمنصبه، إذ يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات المنصب، ويتم قياسه بناء على النتائج التي حققها الفرد.⁶
- كما عرف أنه: "محصلات جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام".⁷

¹سالم جروش وآخرون ، دعم وإقتناع الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومشاركة العاملين وأثرهما على أداء العاملين- دراسة ميدانية على صندوق الضمان الإجتماعي في فرع طرابلس-، مجلة العلوم الشاملة، العدد27، الجزائر، 2023، ص130.

²منال علي شحات، أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بالضمان الإجتماعي -دراسة إجتماعية-، مجلة كلية الاقتصاد جامعة المنصورة، العدد71، الجزائر، 2022، ص130.

³عالية سالم ساري عليمات، إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وأثرها في الأداء الوظيفي في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة ال البيت، 2017-2018، ص46.

⁴قاسم محمد العنزوي، الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي للعاملين 2017-2018، مجلة المثني للعلوم لإدارية والاقتصادية، العدد1، الجزائر، 2019، ص46.

⁵سالم جروش وآخرون، مرجع سابق، ص134.

⁶مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2018، ص17.

⁷عبد الله المعايطه، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين- دراسة تطبيقية في شركات مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة المحدودة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد2، الأردن، 2017، ص60.

➤ تلخيصاً لما سبق يمكن القول أن أداء العاملين هو حصيلة الجهد الذي يبذله الفرد لتحقيق أهداف ومتطلبات المنصب، ويحدد من خلال الإنجازات التي يحققها والسلوكيات التي تعكس هذه الإنجازات.¹

الفرع الثاني: معايير قياس أداء العاملين

يعتبر تحديد معايير لقياس الأداء خطوة ضرورية لنجاح عملية تقييم الأداء ومنه تحسينه، حيث تساعد الفرد على معرفة ما هو مطلوب منه، كما تساعد على السير الحسن لعملية قياس الأداء ويتم بناء وتصميم هذه المعايير بناء على النتائج التي تقدمها عملية تحليل وتوصيف الوظائف، ويمكن حصرها في:

أ- **معدلات الأداء "تواتج الأداء"**: وتتعلق بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة ويتم قياس نتائج الأداء من خلال أربع معايير:

1- **الكمية**: يتمثل في حجم ما تم إنجازه مقارنة بما هو محدد ومطلوب.

2- **النوعية**: تتمثل في نوعية العمل المنجز مقارنة بما هو متوقع.

3- **الوقت**: والمتمثل في إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد.

4- **التكلفة**: معرفة تكلفة تحقيق النتائج ومقارنتها مع التكلفة المستهدفة.²

ب- **القدرات**: مثل القدرة على حل المشاكل والتصرف في المواقف الطارئة، القدرة على تحديد الأولويات...

ج- **الصفات الشخصية**: بعض المنظمات تأخذ في الاعتبار عند قياس الأداء بالمهارات الشخصية للأفراد، الالتزام بقوانين المؤسسة...³

¹ الحلام خان، إعادة هندسة الموارد البشرية مدخل متميز لتحسين أداء البشري، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2018، ص220.

² عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية الخمسة نجوم (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط، 2009، ص33.

³ علي نور الدين، دراسة أثر الإدماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية- دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي، ولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد1، الجزائر، 2018، ص145.

المطلب الثاني: تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الأدوات التي تمكن المنظمة من تحسين أداء عاملها، وفي هذا المطلب سنتناول بشيء من التفصيل هذه العملية وأهميتها في المؤسسات.

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء وأهدافه.

أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين:

- يشير مصطلح تقييم أداء العاملين إلى أنها عملية إدارية، تهدف إلى كشف نقاط القوة والضعف في أداء الفرد وسلوكياته التي يمارسها لتحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة مسبقاً.¹
- ✓ ركز هذا التعريف على أن تقييم الأداء مهمة تقوم بها المنظمة لقياس أداء العاملين وتحسينه.
- تقييم أداء العاملين عملية تهدف إلى تحديد كفاءة العاملين، وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات، وبناء عليها يتم تحديد مستوى كفاءتهم وفعالية أدائهم في الأعمال الموكلة إليهم.²
- ✓ ركز هذا التعريف على ذكر معايير تقييم الأداء التي يتم إستناداً إليها قياس أداء العاملين والحكم على فعاليتهم، والتمثلة في العناصر والمعدلات.
- تقييم الأداء هي عملية يتم من خلالها تحديد كيفية تأدية العامل عمله وما يترتب عن ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء.³
- إستناداً للتعريف السابقة الذكر يمكن تعريف تقييم الأداء حسب وجهة نظر الطالبة على أنها: عملية إدارية تهدف إلى الكشف عن مواطن القوة في أداء العاملين وتطويرها، ونقاط الضعف ومعالجتها بهدف تحسين الأداء العام للعاملين في المؤسسة.

ثانياً: أهداف تقييم أداء العاملين

تهدف عملية تقييم الأداء إلى:

- ✚ تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين.⁴

¹ محمد مبارك محمد الرشدي، أثر إستخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص 147.

² موسى حمد محمد شيحان الدليمي، أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، 2017-2018، ص 27.

³ أحلام خان، مرجع سابق، ص 235.

⁴ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مصر: الدار الجامعية، 2005، ص 28.

✚ تقييم الأداء وسيلة لتعريف الفرد بمستوى أدائه، ولإقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه، مهاراته ومعرفته.

✚ إتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالزيادة في الأجور والمرتبات والترقية.

✚ تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له.

✚ تشخيص الإحتياجات التدريبية وإعداد البرامج اللازمة لذلك.

✚ تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق تحديد الأفراد الذين لديهم فرصة للترقية.

الفرع الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

تلجأ المنظمة لتقييم أداء العاملين إلى طرق متعددة ومختلفة، وفيما يلي سنتناول الطرق الأكثر شيوعاً في تقييم أداء العاملين:

1. أسلوب التدرج: يعتمد هذا الأسلوب على وضع تصنيفات للأفراد حسب مجموعة من المحددات، يمثل كل تصنيف درجة أداء معينة وإستناداً إلى هذه التصنيفات يتم تقييم أداء الأفراد العاملين.¹
2. طريقة المقارنة: يقوم المسؤول عن التقييم بمقارنة أداء كل فرد مع باقي زملائه في نفس المجموعة، ومن ثم ترتيبهم حسب أفضليتهم.
3. أسلوب المواقف الحرجة: يقوم المسؤول عن التقييم بتسجيل تعامل الأفراد مع الأحداث والمشكلات التي تصادفهم في العمل، وكيفية تصرفهم حيالها سواء كانت نقاط قوة أو ضعف، وعلى هذا الأساس يتم تقييم العاملين.²
4. أسلوب التقييم الجماعي: يتم عقد إجتماع يجمع بين رؤساء العمل الملمين بعمل الأفراد من بينهم الرئيس المباشر، حيث يتم مناقشة أداء المرؤوسين إنطلاقاً من مجموعة من المعايير، من مميزات هذا الأسلوب أنه يقلل من نسبة التحيز الفردي، بإعتباره لا يعتمد على رأي الرئيس المباشر فقط .

الفرع الثالث: صعوبات تقييم الأداء

كما تم الإشارة إليه سابقاً، فإن عملية تقييم الأداء هي قياس للأداء الوظيفي للعاملين من حيث قيامهم بالمهام الموكلة إليهم وواجباتهم، وكونها عملية تتم من خلالها تقييم شخص من قبل شخص آخر فإنه

¹ أحلام خان، مرجع سابق، ص 239.

² سامية عبد الصامت، أهمية أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية- باتنة- (serub)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2007-2008، ص 85.

غالبا ما يتأثر بعوامل سلبية و إيجابية، وهو ما يسمى بأخطاء القياس، التي تؤثر على صدق ودقة التقييم،¹ وسنعرض فيما يلي بعض هذه الأخطاء:

1. تأثير الهالة: تعني أن يبني المسؤول التقييم العام للعاملين على عنصر أو خاصية واحدة من الخصائص ذات العلاقة بعملية التقييم ثم تعميمها على باقي المعايير الأخرى، أي تمنح درجات متساوية لكل عوامل والمعايير الأخرى المبرمجة.²
2. الوقوع في التحيزات الشخصية: تظهر هذه المشكلة عندما يتحيز المسؤول عن التقييم لصالح عامل نتيجة أسباب وعوامل عديدة عادة ما تكون لأسباب شخصية، مثل الصداقة أو القرابة وغيرها.
3. إستخدام طريقة واحدة للتقييم قد لا تناسب مع جميع الوظائف: بعض المؤسسات تستخدم طريقة واحدة لتقييم جميع الوحدات، المستويات والإدارات بدون مراعاة الإختلافات بينهم، وهو ما يؤثر سلبا على قياس الأداء، نظرا لعدم ملائمة المعايير المستخدمة في التقييم مع جميع الوظائف.
4. عدم وجود معايير واضحة للأداء.³

المطلب الثالث: مداخل تحسين الأداء

بشكل عام، هناك ثلاث مداخل أساسية لتحسين أداء العاملين وهي: تحسين الأداء، الموظف، تحسين الوظيفة، تحسين البيئة الوظيفية.

✚ أولا: تحسين أداء الموظف:

وهي من أكثر الطرق صعوبة من بين الطرق الثلاثة سابقة الذكر، نظرا لأن العامل من أكثر العناصر صعوبة في تقبل التغيير المتمثل في التطوير والتحسين، وتتم عملية التحسين من خلال:

1. تبني نقاط القوة:

وذلك من خلال التركيز على نقاط القوة في أداء العامل وإستغلالها، إذ يجب أن تأخذ المنظمة بالإعتبار أنه لا يمكن التخلص من جميع نقاط الضعف والقصور في أداء الموظف، وبالتالي يجب على المنظمة الإستفادة من النقاط الإيجابية في أداء العامل لتطوير وتحسين أدائه وكفاءته، وعلاج نقاط الضعف.

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، البحرين: دار جرير للنشر والتوزيع، 2013 ص 159.

² مؤيد عبد القادر وآخرون، جودة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثارها على جودة الأداء الوظيفي دراسة حالة على شركة أورانج الإتصالات، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص55.

³ موسى محمد أبو حطب، فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين-دراسة حالة على جمعية أصدقاء المريض الخيرية-، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- بغزة، 2009، ص.

2. التركيز على المرغوب:

تشير الدراسات إلى أن هناك إرتباط بين ميول العامل وتميزه في العمل، وعليه تركز هذه الطريقة على ربط الأعمال الموكلة للعاملين بميول العاملين وتوجهاتهم، وتوفير الإنسجام بين الأفراد وإهتماماتهم.

3. مراعاة الطموحات الشخصية:

حيث يشير هذا العنصر إلى أهمية الترابط بين الأهداف الشخصية للفرد وأداء أعماله، إذ أن الإنسجام بين مهام العامل وطموحاته يحفز العامل على تقبل التغييرات التي تهدف إلى التحسين، وعليه يجب أن تصمم أنظمة و إستراتيجيات التحسين بحيث تبين للعامل أن التحسين المرغوب به يساهم في تحقيق طموحاته وأهدافه.¹

+ ثانيا: تحسين الوظيفة:

يرى بعض الباحثين أن التغيير في طبيعة مهام الوظيفة يوفر فرصا جيدة لتحسين الأداء، ففي بعض الحالات يكون محتوى الوظيفة هو السبب الرئيسي في تدني الأداء فقد تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، كما يمكن أن تكون المهام المحددة في الوصف الوظيفي تفوق مهارات العامل، وتمثل هذه العوامل مشاكل تعيق التطور والتحسين ولا بد من أخذها بعين الإعتبار ودراستها من خلال عدة أساليب منها:

+ تحديد المهام ذات الأولوية.

+ تحديد المهام الملائمة لسلطات العامل وصلاحياته، بالإضافة إلى توفر المهارات اللازمة التي تؤهله لأداء العمل بفاعلية وكفاءة.

+ تبادل الوظائف: إذ يعتبر التدوير الوظيفي أسلوبا فعالا لتخفيف الملل الوظيفي وروتين العمل، إضافة إلى تحسين مهارات الفرد من خلال التدريب المتبادل بين الموظفين.²

+ ثالثا: تحسين البيئة الوظيفية

تعتبر البيئة أو الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة عاملا أساسيا لتحسين الأداء وذلك من خلال تحسين البيئة الوظيفية من حيث:

+ وجود نظام إتصال فعال في المنظمة ووجود تفاعل بين الموظفين بمختلف أقسامها وبين جمهور المستفيدين.

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص211.

² المرجع نفسه، 212

- ✚ إيجاد أسلوب مناسب للإشراف يتوافق ويلائم وعي الموظفين.
- ✚ توفير الموارد اللازمة للعمل: إذ يجب على المؤسسة أن تحرص وتتأكد من توفر الموارد والأدوات التي يستخدمها العامل لإنجاز عمله وتتأكد من ملائمتها وفعاليتها لأداء العمل، بالإضافة إلى تمكين وتسهيل حصول العاملين عليها.¹

¹ عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركة الكهرباء الخليل، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2009، ص45.

المبحث الثالث: الأطر النظرية المفسرة لعلاقة الحوافز بالأداء

هناك العديد من النظريات التي تطرقت لدور التحفيز في تحسين أداء العاملين وفي هذا المبحث سنتطرق الى أهم هذه النظريات: أ-النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور، ب-نظرية الحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو، ج-نظرية المساواة والعدالة.

المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية "لفريدريك تايلور"

يعتبر تايلور من أوائل الباحثين الذين تحدثوا عن التحفيز ، ركز تايلور في نظريته على أهمية الحوافز المالية وأن الوسيلة الوحيدة لتحفيز العامل هي من خلال الأجور والحوافز المالية، و إعتد تايلور في بناء مسلمته على الدراسة التي قام بها و المعروفة "بدراسة الحركة والزمن"، هدفت الدراسة إلى البحث عن طرق ناجعة لتحسين الأداء العام للعمال كما قام بقياس أثر الأجور التشجيعية على تحسين أداء العامل وتحسين جودة الإنتاج.¹

يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت لها دراسات تايلور في النقاط التالية:

- 1) كفاءة الموظفين ترتفع عن طريق نظام الأجر بالقطعة.
- 2) الإنسان شخص إقتصادي يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الزيادة في الدخل.
- 3) تحديد الأساليب العلمية والقيم المادية التي تساعد الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول.²
- 4) يمثل الأجر أفضل حافز لزيادة إنتاجية العامل.

من بين الإنتقادات التي تعرضت لها النظرية التاييلورية أنها ركزت على جانب التحفيز المادي فقط وأغفلت الجوانب الأخرى كالجانب النفسي المعنوي الذي يمكن أن يكون له أثر مساوي أو أكثر من الجانب المادي في تحفيز العاملين، إنطلاقاً من هذا القصور ظهرت نظريات دعت إلى ضرورة إدراج الحافز المعنوي وأكدت على الدور الهام الذي يلعبه هذا الجانب في زيادة كفاءة و فعالية العاملين، من بين هذه النظريات نظرية الحاجات الإنسانية "لأبراهام ماسلو".

¹ فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات-، العدد14، الجزائر، 2019، ص33.

² أشواق مهني وآخرون، أثر الحوافز على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا- دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، العدد3، الجزائر، 2021، ص665.

المطلب الثاني: نظرية الحاجات الإنسانية "لأبراهام ماسلو"

تعتبر نظرية الحاجات الإنسانية من أبرز النظريات التي إستطاعت تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، وتعرف بنظرية "تحريك الدوافع"، قسم ماسلو الحاجات الإنسانية ضمن خمس فئات مرتبة ترتيباً هرمياً، ويتم إشباع هذه الحاجات تراتبياً فيتم إشباع الحاجات الموجودة في المستوى القاعدي ثم الانتقال إلى إشباع الحاجات في المستوى الأعلى وهكذا....، إلى غاية الوصول إلى إشباع الحاجات في قمة الهرم المتمثلة في تحقيق الذات ، يجدر التنويه إلى أن الحاجة حسب ماسلو تمثل قوة داخلية تدفع الفرد للقيام بعمل ما لإشباعها، وفيما يلي تفصيل لهذه الحاجات:¹

(1) الحاجات الفيزيولوجية "الجسمية" :

تتمثل في المأكل والمشرب والملبس، تمثل حاجات طبيعية لا يمكن الإستغناء عنها، وهي أهم الحاجات وتمثل الأولوية الأولى بالنسبة للأفراد، يمكن إشباع هذه الحاجات عن طريق الحوافز المادية ونخص بالذكر الحافز المالي.²

(2) حاجات الأمان:

بعد إشباع المستوى الأول من حاجات العامل (الحاجات الفيزيولوجية)، ينتقل العامل للبحث عن حاجات الأمان من المخاطر والبحث عن بيئة مستقرة للعمل ، إشباع المنظمة لهذه الحاجة ينمي ولاء الفرد.³

(3) الحاجات الإجتماعية:

في هذا المستوى يتطلع الفرد إلى الإندماج في البيئة الإجتماعية التي ينتمي إليها، تكوين علاقات صداقة وتعاون...، كما يسعى الفرد إلى كسب المزيد من المكانة الإجتماعية من خلال المركز الوظيفي أو النفوذ داخل الجماعة التي ينتمي إليها، تمثل هذه الحاجات الحوافز الإيجابية الجماعية المعنوية.⁴

¹ أمال شافعي، أثر البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي- دراسة ميدانية لمؤسسة بناء المعدني CR-METALL بالبلدية-، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإجتماعية، جامعة البلدة، 2010، ص65.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، ط1، الخرطوم: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2014، ص195.

³ محمد منادلي، مرجع سابق، ص397.

⁴ أمال شافعي، مرجع سابق، ص66.

(4) الحاجة إلى التقدير:

تتمثل في الرغبة بالشعور بالإحترام والتقدير وكسب المكانة البارزة في العمل وبين الأفراد العاملين، تمثل هذه الحاجات في دراستنا الحوافز الإيجابية الفردية المعنوية.¹

(5) الحاجة إلى تحقيق الذات:

يسعى الفرد إلى تحقيق هذا الهدف من خلال الإستغلال الأمثل لقدراته لتحقيق أكبر عدد من الإنجازات، حيث يبحث الفرد عن مهام صعبة وتمثل تحدي بالنسبة له، عند النجاح في إنجاز هذه المهام وتحقيق الهدف المرغوب يشعر الفرد بتحقيق إنجاز أثبت من خلاله ذاته²، يمثل إشباع هذه الحاجة أقصى درجات الإشباع التي قد يصل إليها الفرد.

المطلب الثالث: نظرية العدالة "ستايسي أدمز"

مؤسسها ستايسي ، قامت هذه النظرية على فرض رئيسي وهو شعور العامل أنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، وعليه يقوم بعقد مقارنات بينه وبين غيره من العاملين وتؤثر نتيجة هذه المقارنات على دافعيته، كما أنه يقارن بين جهوده المبذولة لتأدية مهام وظيفته والمزايا التي يتحصل عليها بالمقابل وبين مزايا سواه من الأفراد، بناء على هذه المقارنات يضع الفرد تصورا حول درجة العدالة والإنصاف في المنظمة، فإذا كانت نتائج المقارنة عادلة فإنها تؤثر إيجابا على سلوكه وأدائه، أما إذا كانت نتائج المقارنة سلبية يفقد العامل دافعيته وهو ما يحد من قدرته وإنتاجيته، كما يجدر الإشارة إلى أن هذا التصور قد يصل إلى خلق صراعات ومشاكل في بيئة العمل.³

وحسب وجهة نظر الطالبة و بناء على ما جاءت به نظرية العدالة فإن الفكرة الجوهرية التي يجب على المؤسسات أخذها بعين الاعتبار العمل على تصميم نظام عادل لتقييم الأداء وإطلاع العاملين بمحاورة ومضامينه لتجنب الافتراض التي قامت عليه هذه النظرية، كما أنه يجب الأخذ بالحسبان إشراك العاملين في وضع هذه المعايير والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم لتقليل من النتائج السلبية التي تخلفها المقارنات السلبية للعاملين.

¹المرجع نفسه، ص67.

²محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص196.

³سلوي عمر عبد الرحمن، الإدارة بالقيم كمدخل لتقييم العاملين، الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، 2015، ص139.

المطلب الرابع : نظرية العاملين "لفريدريك هيرزبرغ"

قدم هذه النظرية العالم فريدريك هيرزبرغ كمحاولة لتفسير العلاقة بين دوافع الإنسان و الرضا وبين الأداء في العمل والإنتاجية، تركز هذه النظرية على تأثير الحوافز المختلفة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين والأداء، وقد قسم هيرزبرج العوامل التي تدفع الفرد نحو زيادة الأداء والإنجاز بشكل إرادي إلى عاملين هما العوامل المحفزة والعوامل الوقائية:¹

- العوامل الوقائية: يمكن تسميتها بالعوامل الداخلية لأنها ترتبط ببيئة العمل داخل المنظمة، هذه العوامل تقابل الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان والحاجات في هرم ماسلو وتتمثل في: سياسات المنظمة وأسلوب إدارتها، أسلوب الإشراف، العلاقات بين المشرف والمرؤوسين وبين المرؤوسين فيما بينهم وغيرها، كل هذه العوامل مرتبطة ببيئة العمل ولا تساعد على زيادة الإنتاج بل تحافظ على الدوافع والسلوك كما هي وتمنع حدوث الدوافع السلبية وتقود للإستقرار بالعمل، إن عدم وجود هذه العوامل يسبب الشعور بعدم الرضا ولكن وجوده لا يشكل بالضرورة إحساسا بالرضا وإنما يمنع حالات عدم الرضا، بمعنى أنه إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة فإنها ستؤدي إلى عدم الرضا لدى العاملين ولكن توفرها لا يؤدي إلى زيادة إنتاجهم.
- العوامل المحفزة: هذه العوامل هي عوامل حافزة ترتبط بالعمل نفسه، وهي عبارة عن عوامل داخلية تقابل الحاجات العليا في هرم ماسلو، تشمل هذه العوامل كل من الإنجاز، التقدير، مهام العمل نفسه، المسؤولية، التقدم في الوظيفة، النمو والتطور الذاتي.. ، في حالة توفر هذه العوامل يشعر العاملين بالرضا عن العمل وبالتالي تزويدهم بالدافعية والحماس لبذل المزيد من الجهد والطاقة، أما في حالة غيابها لا يؤدي إلى خلق حالة من عدم الرضا لدى العاملين. هذه العوامل تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطها وتحقيق أداء متميز مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثمة فإن توافر هذه العوامل يحقق للمنظمة أثرا إيجابيا في دفع الفرد إلى الأداء الصحيح وتحقيق الأهداف.²

¹ حمزة قلال، مرجع سابق، ص 47.

² الحسين صالح وآخرون، مرجع سابق، ص 355.

خلاصة الفصل الأول:

- بناء على ما تم تقديمه في هذا الفصل فإننا نخلص إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يأتي:
- تعبر الحوافز عن مجموعة العوامل والمؤثرات المادية والمعنوية التي توفرها المنظمة في بيئة العمل لإثارة دافعية الفرد للتأثير على سلوكه وتوجيهه بما يخدم توجهات وأهداف المنظمة.
 - يجب بناء نظام الحوافز على أسس علمية وموضوعية واضحة وثابتة كما يجب الأخذ بالحسبان ضرورة إشراك العاملين في تصميمه وتطبيقه لضمان فعاليته وتحقيقه للأهداف المصمم لتحقيقها.
 - تلبية إحتياجات العاملين المختلفة وتوجيه الحوافز بشكل مناسب يمكن من تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.
 - للحوافز دور مهم في تحسين أداء العاملين من خلال تعزيز الرضا الوظيفي للأفراد، تحفيز التعلم والتطوير المستمر مما يحسن قدراتهم ومهاراتهم، تعزيز الروح الجماعية والتعاون، تقليل معدلات الغياب وغيرها من الآثار الإيجابية التي تعتبر عوامل مهمة وأساسية لتحسين أداء العاملين.
 - ضرورة سعي المنظمة لوضع نظام تقييم عادل وقائم على أسس علمية واضحة وثابتة، لكونه يلعب دورا هاما في تحسين أداء العاملين من خلال: تحديد نقاط الضعف والقوة في أداء العاملين والعمل على تطويرها، كما أنه يسهم في تحقيق حافز مهم وهو العدالة التنظيمية لرفع كفاءة الأفراد وهو ما أكدته نظرية العدالة.
 - تبني نقاط قوة العامل، تحسين البيئة الوظيفية، وتحسين الوظيفة من خلال المراجعة الدورية للوصف الوظيفي وإجراء التعديلات المناسبة، تعتبر من أهم الإستراتيجيات المستخدمة في تحسين وتطوير أداء العاملين التي أثبتت فعاليتها في المنظمات الرائدة.

الفصل الثاني

تأثير الحوافز على أداء العاملين في

مؤسسة TECHNOCERAM

تمهيد:

حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الواقع العملي، توصلنا من خلال نتائج الفصل الأول الى أن للحوافز دور هام في تحسين أداء العاملين، لإختبار صدق هذه النتيجة قمنا بإجراء دراسة ميدانية في إحدى المؤسسات الإقتصادية المحلية والمتمثلة في مؤسسة TECHNOCERAM، وهي إحدى المؤسسات الجزائرية الرائدة في التصدير خارج مجال المحروقات. تقوم الدراسة الميدانية على أداة رئيسية تتمثل في إستبيان موجه لعمال قسم الإنتاج في مؤسسة تكنوسيرام، يهدف هذا الإستبيان إلى معرفة أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين، ثم قمنا بتحليل النتائج المتوصل إليها إحصائيا، كما تم إستخدام أداة المقابلة لجمع المعلومات الخاصة بالمبحث الأول من هذا الفصل، قسم الفصل إلى ثلاثة مباحث تطرقنا فيها إلى العناصر التالية: المبحث الأول خصص لتقديم ميدان الدراسة والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، تطرقنا في المبحث الثاني إلى الطريقة المعتمدة في الدراسة وأداتها من خلال شرح مجتمع الدراسة بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية المتبعة، أما المبحث الثالث فقد خصص لعرض وتحليل بيانات الدراسة: تم تخصيص المطلب الاول لتحليل خصائص عينة الدراسة أما المطلب الثاني فقد قمنا بتحليل نتائج فقرات الإستبيان المتعلقة بالمتغير التابع والمستقل، وقد خصص المطلب الأخير لإختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة

تعد مؤسسة TECHNOCERAM من أكبر المؤسسات في الجزائر في مجال إنتاج الخزف، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أهم الحوافز التي توفرها، وطرق تقييم العاملين المعتمدة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة TECHNOCERAM

هي مؤسسة خاصة نشأت في سنة 2015، تختص بإنتاج المواد الخزفية، موقع المؤسسة ولاية باتنة بالضبط في بلدية فيسديس، يقدر عدد عمالها ب 390 عامل ، تعتبر من أهم المؤسسات الرائدة في التصدير خارج مجال المحروقات، الفرع الأول ليكستائل بدأ الإنتاج في سنة 2019، الفرع الثاني sanitdel وهو في طور الإنجاز وسيدخل حيز الخدمة في سنة 2025.

المطلب الثاني: نظام الحوافز في مؤسسة TECHNOCERAM

في هذا المطلب سنعرض أهم الحوافز التي تعتمدها المؤسسة محل الدراسة.

1- مكافآت المردودية:

مكافأة المردودية في مؤسسة تكنو سيرام غير ثابتة تحدد حسب أرباح المنظمة، تمنح المردودية للعاملين كل ثلاثة أشهر ، ستة أشهر، أو سنة.

- تمنح مكافآت المردودية بنفس القدر لجميع الموظفين دون إستثناء.

2- الأجر:

يعتبر الأجر حق من حقوق العمال لكن عندما يكون مرتفعا يتحول إلى حافز مادي فعال. تعد مؤسسة تكنو سيرام من أهم المؤسسات في ولاية باتنة التي تمنح أجورا مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الخاصة الأخرى، تحدد أجرة العامل بناء على درجته الوظيفية، ساعات العمل، الخبرة، مستوى مردودية عمل العامل، يقدر أدنى أجر في المؤسسة ب: 40000.00 .

3- الترقية:

تعتبر من أهم الحوافز المعنوية التي ترفع دافع الفرد لزيادة كفاءته ، حيث تعتبر الجزاء المادي والمعنوي لإبراز الكفاءة وإتقان العمل، تعتبر مؤسسة تكنو سيرام معيار الجدارة والإستحقاق المبدأ الأساسي للترقية، حيث يمكن أن يتحصل العامل على ترقية بعد إلتحاقه بالعمل خلال فترة قصيرة نسبيا مقارنة بباقي

الترقيات المعتمدة على الأقدمية في أغلب المؤسسات وخاصة المؤسسات العمومية، كما تعتمد المنظمة معيار الأقدمية والخبرة في الترقية لمنصب إطار بالإضافة إلى الجدارة والإستحقاق.

4- التكوين :

لا تعتمد المؤسسة نظام تكوين ثابتا ودوريا لتكوين الأفراد، بل تقوم المؤسسة بإجراء دورات تكوينية بناء على إحتياجات المؤسسة والعاملين، أما عن نوع التكوين المعتمد فتعتمد المؤسسة التكوين الداخلي، وذلك راجع لعدم توفر مؤسسات تكوينية في مجال السيراميك حسب تصريح مسؤولة إدارة الموارد البشرية لمؤسسة تكنو سيرام.

5-العلاوات السنوية:

تقدم علاوات سنوية للعمال نهاية كل سنة حسب الأرباح التي تحققها المؤسسة.

6-التأمينات الصحية:

نظرا لطبيعة عمل المؤسسة التي تعتبر من الأعمال التي تكثر فيها حوادث العمل فإن المؤسسة توفر تأمينات صحية للعمال في حالة تعرض العامل لحادث عمل.

7- إحترام وتقدير العمال و العلاقات الجيدة بين رؤساء والمرؤوسين.

8-العلاوات:

تقدم المؤسسة علاوات مختلفة في المناسبات الإجتماعية مثل: علاوات رمضان وعلاوات الأعياد..

9- توفير بيئة عمل ملائمة:

تهتم المؤسسة بتوفير ظروف عمل ملائمة، حيث توفر الأجهزة والأدوات اللازمة لأداء العمل، كما توفر المؤسسة النقل، مطاعم للعمال..، وغيرها من ظروف العمل المادية التي تساعد العامل على إنجاز العمل بالجودة المطلوبة.¹

¹ رقية، مديرة إدارة الموارد البشرية بمؤسسة تكنوسيرام، باتنة، 2024/04/03، (مقابلة شخصية).

المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين في المؤسسة

يتم تقييم أداء العاملين في المؤسسة بواسطة طريقتين:

- الطريقة الأولى: بناء على تقييم الرئيس المباشر من خلال مجموعة من المعايير التي يحددها الرئيس المباشر مثل معيار التصرف في المواقف الطارئة.
- الطريقة الثانية: إستمارة التقييم:

تتكون إستمارة التقييم من قسمين:

❖ الجزء الأول: يتضمن التعريف بالعامل المعني بالتقييم، حيث يتضمن هذا الجزء إسم ولقب العامل، الوظيفة التي يشغلها، بالإضافة إلى مجموعة من المعلومات الأخرى التي تخص المسؤول عن التقييم وتاريخ التقييم.

❖ الجزء الثاني: يتضمن مجموعة من الفقرات التي على أساسها يتم تقييم العامل، والمبنية على مجموعة من التصنيفات، نشير إلى أن شرح هذه الطريقة تم التفصيل فيها في المبحث الأول من الفصل الأول.

▪ أما عن فقرات التي يقيم من خلالها الفرد فهي تمثل مؤشرات لتقييم الأداء، ومن بين هذه المؤشرات أشارت الإستمارة إلى ما يلي:

- مدى التحكم في العمل.
- مدى الإنضباط والإلتزام.
- الإحترام.
- تنظيم وتنظيف مكان العمل والآلات.
- العمل الجماعي.¹

مؤسسة تكنوسيرام، إستمارة تقييم، بאתة، 2015/05/16، ص1.1

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب تقديم المنهج المستخدم في الدراسة، بالإضافة إلى مجتمع وعينة البحث وأدوات جمع البيانات، والأدوات الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

يعتمد منهج الدراسة على خصوصية الموضوع المطروح وأهدافها، يتمثل الهدف الرئيسي من الدراسة في معرفة تأثير التحفيز على أداء العاملين، وعليه تم استخدام منهجين هما:

- **المنهج الوصفي:** إستعملنا هذا المنهج في جمع البيانات وتحليلها لفهم الوضع الحالي بدقة، وإعطاء صورة وصفية عن التحفيز وتأثيره على أداء العاملين.
- **المنهج التحليلي:** تم إتباع هذا المنهج لأن البحث يهدف إلى فهم الظاهرة محل الدراسة من خلال تحليلها وتفكيكها إلى مكوناتها الأساسية لإبراز الدور الذي يلعبه التحفيز في أداء العاملين.
- **المنهج الإحصائي .**

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

يقصد بالمجتمع الكل الذي يمثل الأصل تمثيلا كاملا بجميع طبقاته وشرائحه وخصائصه، ويتكون مجتمع الدراسة المستهدف في عمال قسم الإنتاج في مؤسسة TECHNOCERAM ، والبالغ عددهم 80 فردا.

■ عينة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية من المجتمع محل الدراسة عن طريق توزيع الإستبيان على هذه العينة والتي تشمل عمال الإنتاج من مختلف المراتب الوظيفية في مؤسسة TECHNOGRAM، وقد تم توزيع 80 إستمارة وتم إسترجاع 70 إستمارة، منها 23 غير صالحة للتحليل، و47 صالحة للتحليل الإحصائي.

جدول رقم (1) : عدد الإستيبيانات

| البيان | المجموع |
|--------------------------------------|---------|
| عدد الاستبيانات الموزعة | 80 |
| عدد الإستيبيانات المسترجعة | 70 |
| عدد الإستيبيانات المقبولة | 47 |
| عدد الاستبيانات المقبولة الى الموزعة | 59 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على إحصائيات الإستيبيان

المطلب الثالث: أداة البحث المستخدمة في الدراسة

تم استخدام الإستيبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة بإعتبارها أنسب أدوات البحث العملي التي تتفق مع معطيات الحصول على المعلومات اللازمة، البيانات المراد جمعها، أهداف الدراسة وتساؤلاتها. حيث قمنا بإعداد مجموعة من الأسئلة وزعت على عدد كافي نسبيا من أفراد مجتمع الدراسة.

أولاً: بناء أداة الدراسة

تضمن الإستيبيان مقدمة من أجل تقديم الموضوع لأفراد العينة وتعريفهم بهدف الدراسة، لذلك تم تقديم الدراسة على أساس أنها في إطار أكاديمي، كما بينا أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستحضى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ثانياً: هيكل الإستيبيان

تم تصميم الإستيبانة وإشتقاق عبارتها إعتمادا على الجانب النظري والدراسات السابقة بإستعمال مقياس ليكرت الخماسي، وتم صياغتها في صورتها النهائية مشتملة على جزئين كما يلي:

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية: وتشمل 6 فقرات تتعلق بالبيانات التالية: الجنس، الفئة العمرية، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

(1) **الجنس:** ذكر - أنثى.

(2) **الفئة العمرية:** أقل من 25 سنة، من 25 سنة الى 39 سنة، من 40 الى 50 سنة، أكثر من 50 سنة.

(3) **الحالة الإجتماعية:** أعزب، متزوج.

(4) **المؤهل العلمي:** جامعي، شهادة مهنية، ثانوي، متوسط، أقل من المتوسط.

(5) **الوظيفة:** إطار (مسؤول)، عون تحكم (مساعد-مشرف)، منفذ.

6) الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات، من 15 سنوات إلى 20 سنة، من 21 سنة إلى 30 سنة، 30 سنة فأكثر.

الجزء الثاني: يتضمن محورين:

المحور الأول: التحفيز

ويشمل بعدين:

البعد الأول: الحوافز المادية ويشمل الفقرات من 1 إلى 6.

البعد الثاني: الحوافر المعنوية يشمل الفقرات من 7 إلى 13.

المحور الثاني أداء العمال : ويشمل الفقرات من 14 إلى 20.

ثالثا: صدق أداة الدراسة.

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس فقرات الإستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الإستبيان من خلال صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان.

✓ صدق الإتساق الداخلي: يقوم الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان على عينة الدراسة 47 فرد

وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له وفقا للقاعدة: إذا

كانت R المحسوبة أكبر من R الجدولية فإنه يوجد ارتباط دال.

✓ إذا كانت قيمة احتمال الخطأ أقل أو يساوي مستوى الدلالة 0.05 فإنه يوجد ارتباط.

2-1- المحور الأول: التحفيز

2-1-1 صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الأول الحوافز المادية

الجدول رقم (2): مدى صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الأول الحوافز المادية

| الرقم | الفقرة | معامل الإرتباط | Sig | النتيجة |
|-------|--|----------------|-------|------------------|
| 1 | تتناسب قيمة الراتب مع الأعمال الموكلة للموظفين | 0.266 | 0.071 | غير دال إحصائياً |
| 2 | توفر المؤسسة علاوات دورية تساهم في إنجاز العمل بشكل جيد | 0.838** | 0.001 | دال إحصائياً |
| 3 | توفر المؤسسة خدمات إجتماعية متنوعة (كالتأمينات الصحية ..) | 0.689** | 0.001 | دال إحصائياً |
| 4 | تعتمد المنظمة معايير واضحة وعادلة في مكافأة العاملين مادياً | 0.822** | 0.001 | دال إحصائياً |
| 5 | تحرص المؤسسة على تحسين ظروف العمل المادية بإستمرار لتسهيل أداء العمل | 0.549** | 0.001 | دال إحصائياً |
| 6 | تحرص المؤسسة على تحسين ظروف العمل المادية بإستمرار لتسهيل أداء العمل | 0.433** | 0.002 | دال إحصائياً |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

**يلاحظ دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

*يلاحظ دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

من خلال الجدول أعلاه نجد أن: معاملات الإرتباط بين فقرات البعد الأول الحوافز المادية قد تراوحت بين 0.433- 0.838 ، كما أن قيمة Sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ،ومنه نعتبر أغلب فقرات البعد الأول الحوافز المادية صادقة ومتسقة داخليا.

▪ كما نلاحظ الفقرة الاولى كان معامل الإرتباط 0.266 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي هذه الفقرة غير متسقة داخليا.

2-1-2 صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني الحوافز المعنوية

الجدول رقم (3): مدى صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني الحوافز المعنوية

| الرقم | الفقرة | معامل الإرتباط | Sig | النتيجة |
|-------|--|----------------|-------|-----------------|
| 7 | تقدم المؤسسة عبارات الشكر والتقدير للعاملين المتميزين لتحفيزهم | 0.435** | 0.002 | دال إحصائيا |
| 8 | تتوفر قنوات إتصال وإتاحة معلومات داخل المؤسسة | 0.402** | 0.005 | دال إحصائيا |
| 9 | تشعر بالإحترام والتقدير داخل عملك | -0.111 | 0.459 | غير دال إحصائيا |
| 10 | تتيح المؤسسة لعمالها المشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل | 0.453** | 0.001 | دال إحصائيا |
| 11 | توفر المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية | 0.554** | 0.001 | دال إحصائيا |
| 12 | النوع المفضل من التحفيز لدى العاملين هو المادي | 0.539** | 0.002 | دال إحصائيا |
| 13 | النوع المفضل من التحفيز لدى العاملين هو المعنوي | 0.229 | 0.121 | غير دال إحصائيا |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

****يلاحظ دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل**

***يلاحظ دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل**

❖ من خلال الجدول أعلاه نجد أن: معاملات الإرتباط بين فقرات البعد الثاني قد تراوحت بين 0.402 و0.554، كما أن قيمة Sig أقل من مستوى الدلالة 0.05، ومنه نعتبر أغلب فقرات البعد الثاني صادقة ومتسقة داخليا.

▪ يلاحظ عند العبارات 9 و13: قيمة الإرتباط 0.229 و-0.111، وهي قيم منخفضة جدا وغير دالة إحصائيا مما يدل على عدم إتساق الفقرات مع البعد.

2-1-3 صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني أداء العمل

الجدول رقم (4): مدى صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني أداء العمال.

| الرقم | الفقرة | معامل الإرتباط | Sig | النتيجة |
|-------|--|----------------|-------|-------------|
| 14 | ترى أن الحوافز المادية والمعنوية (الإيجابية والسلبية) تشجعك على العمل أكثر | 0.828** | 0.001 | دال إحصائيا |
| 15 | تعتمد المؤسسة على معايير واضحة | 0.527** | 0.001 | دال إحصائيا |
| 16 | توجد حوافز تشجع تضمين الأهداف الفردية في | 0.777** | 0.001 | غير دال |

| إحصائيا | | | الأهداف التنظيمية | |
|-------------|-------|--------|--|----|
| دال إحصائيا | 0.001 | 0.692 | تشجع الحوافز التي تقدمها المنظمة على زيادة المنافسة والأداء المتميز بين العاملين | 17 |
| دال إحصائيا | 0.001 | 0.686 | عدم منح الحوافز قد يؤدي إلى تدهور أداء العاملين | 18 |
| دال إحصائيا | 0.44 | 0.295* | تعتمد المؤسسة برامج فعالة لتحسين الأداء | 19 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

*يلاحظ دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

*يلاحظ دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

- من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثالث قد تراوحت بين 0.295 و0.828 كما أن قيمة Sig أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نعتبر أغلب فقرات المحور الثالث صادقة ومتسقة داخليا.

رابعا: ثبات أداة الدراسة

ثبات الإستبيان يعني أنه يظل موثوقاً ومناسباً لغرضه المقصود عبر فترة زمنية معينة، يتعلق هذا بقدرة الإستبيان على قياس نفس الظاهرة أو الظواهر بشكل متسق وثابت عبر عدة مرات أو عبر مجموعات مختلفة من الأفراد في البحوث والدراسات، يُسعى إلى تحقيق ثبات الإستبيان لضمان جودة البيانات المجمعة وصحة الإستنتاجات المستخرجة منها، وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الاستبيان.

في دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محور إستبيان الدراسة من خلال إستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (5) : قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد أداة الدراسة

| محاوِر الإِستبيان | معامل ألفا كرونباخ | النتيجة |
|------------------------|--------------------|---------|
| 1 بعد الحوافز المادية | 0.679 | ثابت |
| 2 بعد الحوافز المعنوية | 0.762 | ثابت |
| 3 محور التحفيز | 0.818 | ثابت |
| 4 محور أداء العمال | 0.707 | ثابت |
| جميع فقرات الإِستبيان | 0.874 | ثابت |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

- نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ في جميع أبعاد الإستبيان هي أكبر من الحد الأدنى 0.6 حيث القيمة الإجمالية لجميع عبارات الإستبيان بلغت 0.874 ، فهذا يعني أن الإستبيان يتمتع بثبات عالي، أي أنه يقيس الظاهرة بشكل متسق وثابت، ويمكن الإعتماد عليه في جمع البيانات وإستخدامها في التحليل والإستنتاجات بشكل موثوق به، وبالتالي يمكن تعميم هذه الدراسة.

خامسا : إختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorove-simirnov

❖ لإختبار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة وإختبار صحة الفرضيات يجب أولا أن نتعرف طبيعة توزيع البيانات العينة وهو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات.

- وعليه ومن أجل إختبار طبيعة التوزيع نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة، على إعتبار أن فرضية العدم خاضعة للإختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة H1 ، الفرضية الصفرية H0 كما يلي:

✓ H0: بيانات تتبع التوزيع الطبيعي

✓ H1: بيانات لا تتبع التوزيع

- يُعتبر إختبار كولموغوروف-سميرنوف أحد الأساليب الشائعة المستخدمة لفحص الإنحراف عن التوزيع الطبيعي، إذ يمكن أن يكون للبيانات توزيعات أخرى مختلفة مثل التوزيع غير الطبيعي أو التوزيع ذو الذيل الثقيل وغيرها.

قاعدة : إذا كانت قيمة إحتمال الخطأ أو مستوى المعنوية أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (6) : القيمة الإحصائية لإختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorove-simirnov

| النتيجة | Kolmogorov-Smirnov | | محاور الإستبانة |
|-------------------------|--------------------|------------------|----------------------|
| | مستوى الدلالة | القيمة الإحصائية | |
| يتبع التوزيع الطبيعي | 0.93 | 0.119 | 1 التحفيز |
| لا يتبع التوزيع الطبيعي | 0.10 | 0.150 | 2 أداء العمال |
| يتبع التوزيع الطبيعي | 0.53 | 0.128 | جميع فقرات الإستبانة |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن: مستوى الدلالة Sig أكبر من 0.05 في جميع محاور الإستبيان، وبالتالي نقبل الفرض الصفري H0 بأن بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

❖ الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- التكرارات والنسب المئوية: لتحديد إستجابات أفراد مجتمع الدراسة.
- المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى إرتفاع أو إنخفاض إستجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى إنحراف أو تشتت إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- معامل الارتباط: لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الإستبانة والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها وبين الدرجة الكلية للإستبانة.
- ألفا كرونباخ: لإختبار مدى ثبات أداة الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة.

يتضمن هذا المطلب تحليلاً إحصائياً وصفيًا للبيانات المستخرجة من عينة الدراسة والتي تمثل خصائص المبحوثين.

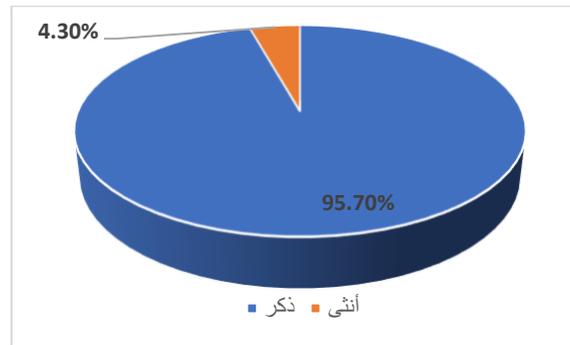
الجدول رقم (7) : توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية.

| الرقم | المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية |
|-------|-------------------|----------------------|---------|----------------|
| 01 | الجنس | ذكر | 45 | 95,7 |
| | | أنثى | 2 | 4,3 |
| 02 | الفئة العمرية | أقل من 25 سنة | 5 | 10,6 |
| | | من 25 سنة الى 39 سنة | 34 | 72,3 |
| | | من 40 الى 50 سنة | 8 | 17 |
| 03 | الحالة الاجتماعية | أعزب | 20 | 42,6 |
| | | متزوج | 27 | 57,4 |
| 04 | المؤهل العلمي | جامعي | 14 | 29,8 |
| | | شهادة مهنية | 6 | 12,8 |
| | | ثانوي | 18 | 38,3 |
| | | متوسط | 9 | 19,1 |
| 05 | الوظيفة | إطار (مسؤول) | 7 | 14,9 |
| | | عون تحكيم | 14 | 29,8 |
| | | منفذ | 26 | 55,3 |
| 06 | الخبرة المهنية | أقل من 5 سنوات | 21 | 44,7 |
| | | من 5 الى 15 سنة | 23 | 48,9 |
| | | من 16 الى 20 سنة | 3 | 6,4 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

أ- حسب متغيرات الجنس

بالإعتماد على نتائج الجدول رقم (5) : أفراد العينة المدروسة يتوزعون حسب متغير الجنس 95,7% للذكور و نسبة 4.3% للإناث وهذا يعني أن طبيعة نشاط المؤسسة يعتمد أكثر على الذكور كما هو موضح في الشكل أدناه:



الشكل 1 : حسب متغيرات الجنس

ب- الفئة العمرية

بالإعتماد على نتائج الجدول رقم (7): أفراد العينة المدروسة يتوزعون حسب متغير الفئة العمرية 72.30% للعمر بين 25 الى 39 سنة ، نسبة 17% من 40 الى 50 سنة، وفي الأخير نسبة 10.60% للفئة العمرية أقل من 25 سنة مما يفسر توجه الشركة نحو توظيف الفئة الشبانة وإعطاء الفرصة لهم كما يمكن نسب ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة.

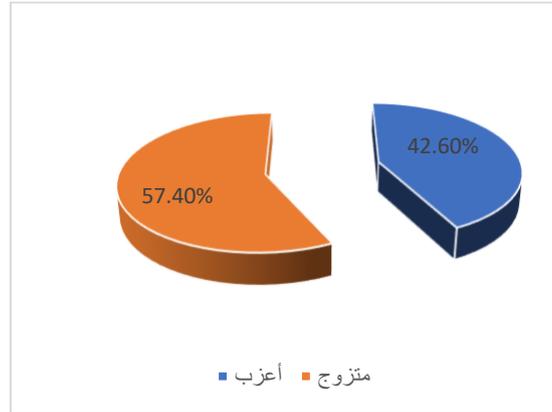


الشكل 2 : حسب متغيرات الفئة العمرية

ج- حسب متغير الحالة الإجتماعية

بالإعتماد على نتائج الجدول رقم (7): أفراد العينة المدروسة يتوزعون حسب متغير الحالة الإجتماعية:

النسبة الكبرى 57.40% للمتزوجين ، ثم نسبة 42.60% أعزب، كما يوضح الشكل التالي:



الشكل 3 : حسب متغير الحالة الإجتماعية

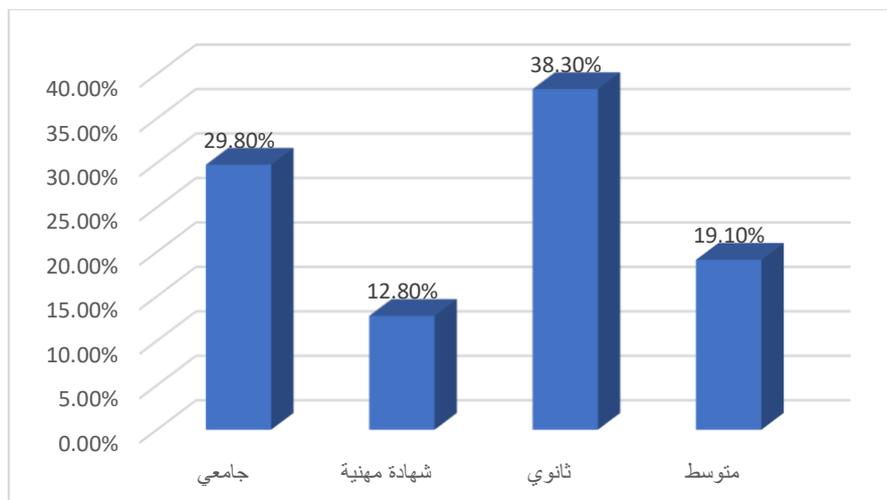
د- حسب متغير المؤهل العلمي

بالإعتماد على نتائج الجدول رقم (7): أفراد العينة المدروسة يتوزعون حسب متغير المؤهل العلمي

38.30% ثانوي، ثم المؤهل الجامعي بنسبة 29.80% ، ثم نسبة 19.10% ، ثم في الأخير مؤهل

الشهادة المهنية بنسبة 12.80% ، حسب النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن المؤهل العلمي متنوع ،

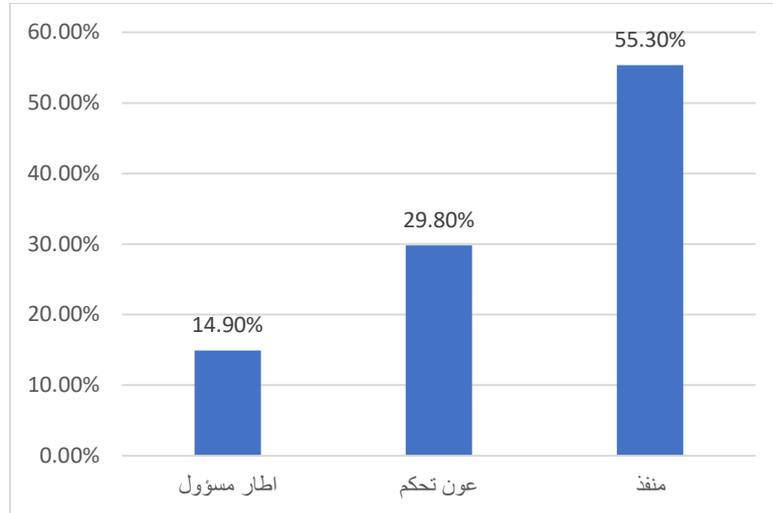
يرجع ذلك إلى طبيعة المناصب وما تتطلبه.



الشكل 4 : حسب متغير المؤهل العلمي

- حسب متغير الوظيفة

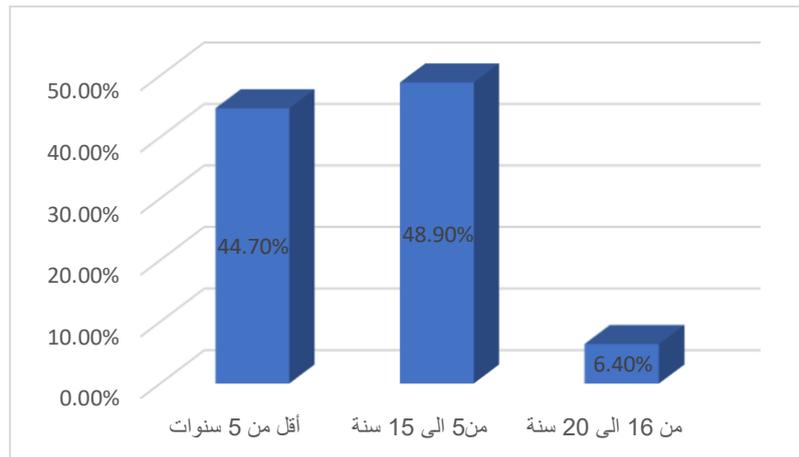
بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (7): أن أفراد العينة المدروسة يتوزعون حسب متغير الوظيفة %م 55.30% منفذ، عون تحكم بنسبة 29.80% ، ثم نسبة 14% يشغلون رتبة إطار.



الشكل 5 : حسب متغير الوظيفة

و- حسب متغير الخبرة المهنية

بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (7): أن أفراد العينة المدروسة يتوزعون حسب متغير الخبرة المهنية 48.90% من 5 إلى 15 سنة، تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 44.70% ، ثم نسبة 6.40% من 16 إلى 20 سنة.



الشكل 6: حسب متغير الخبرة المهنية

المطلب الثاني: تحليل نتائج المتعلقة بالمتغير المستقل والمتغير التابع

- نحاول من خلال هذا المطلب معرفة آراء و اتجاهات أفراد عينة الدراسة من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور الإستبيان، حيث إرتبطت الفقرات بمقياس ليكارت الخماسي والذي يعبر عن خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم لكل عبارة من عبارات الإستبيان ضمن خمس درجات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (8).مقياس ليكارت الخماسي.

| موافق بشدة | موافق | محايد | غري موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

✓ لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بإستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية " Statistical Package for Social Sciences" والتي يرمز لها إختصاراً بالرمز (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور البحث ، تم حساب المدى ($4-5$)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ($0.80 = 5/4$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي :

جدول رقم (9). درجات سلم مقياس ليكارت الخماسي.

| مجال متوسط الحساب | مقياس ليكارت | درجة الموافقة |
|-------------------|----------------|-----------------|
| من 1.00 وحتى 1.80 | غير موافق بشدة | درجة منخفضة جدا |
| من 1.81 وحتى 2.60 | غري موافق | درجة منخفضة |
| من 2.61 وحتى 3.40 | محايد | متوسطة |
| من 3.41 وحتى 4.20 | موافق | درجة مرتفعة |
| من 4.21 وحتى 5.00 | موافق بشدة | درجة مرتفعة جدا |

وقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الوظيفية لأفراد عينة البحث وتحديد إستجابات الأفراد لعبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة البحث.

الجدول رقم (10) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول الحوافز المادية

| الرقم | العبارات | التكرارات والنسب المئوية | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الإتجاه العام | |
|-------|---|--------------------------|--------|--------|-----------|----------------|-----------------|-------------------|---------------|--------|
| | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | | | |
| 01 | تتناسب قيمة الراتب مع الأعمال الموكلة للموظفين | ت | 12 | 26 | 07 | 2 | 0 | 4.02 | 0.765 | مرتفعة |
| | | ن | 25.5 % | 55.3 % | 14.9 % | 4.3 % | / | | | |
| 02 | توفر المؤسسة علاوات دورية تساهم في إنجاز العمل بشكل جيد | ت | 9 | 15 | 11 | 6 | 6 | 3.31 | 1.28 | متوسطة |
| | | ن | 19.1 % | 31.9 % | 23.4 % | 12.8 % | 12.8 % | | | |
| 03 | توفر المؤسسة خدمات إجتماعية متنوعة (كالتأمينات الصحية ..) | ت | 10 | 12 | 16 | 6 | 3 | 3.42 | 1.15 | مرتفعة |
| | | ن | 21.3 % | 25.5 % | 34 % | 12.8 % | 6.4 % | | | |
| 04 | تعتمد المنظمة معايير واضحة وعادلة في مكافأة العاملين ماديا. | ت | 11 | 13 | 5 | 16 | 2 | 3.31 | 1.28 | متوسطة |
| | | ن | 23.4 % | 27.7 % | 10.6 % | 34 % | 4.3 % | | | |
| 05 | تحرص المؤسسة على تحسين ظروف العمل المادية بإستمرار لتسهيل أداء العمل. | ت | 7 | 11 | 5 | 14 | 10 | 2.80 | 1.40 | متوسطة |
| | | ن | 14.9 % | 23.4 % | 10.6 % | 29.8 % | 21.3 % | | | |
| 06 | تحرص المؤسسة على تحسين ظروف العمل المادية بإستمرار لتسهيل أداء العمل. | ت | 13 | 25 | 70 | 1 | 1 | 4.02 | 0.846 | مرتفعة |
| | | ن | 27.7 % | 53.2 % | 14.9 % | 2.1 % | 2.1 % | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

من خلال الجدول أعلاه نجد:

تحليل آراء أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (01): تتناسب قيمة الراتب مع الأعمال الموكلة للموظفين نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.02، وإنحراف معياري: 0.76، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن إتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون في إجاباتهم على العبارة رقم 01.

تحليل آراء أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (06): تحرص المؤسسة على تحسين ظروف العمل المادية بإستمرار لتسهيل أداء العمل، نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.02، وإنحراف معياري: 0.846، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن أفراد العينة موافقون في إجابتهم على العبارة رقم 06.

تحليل آراء أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (03): توفر المؤسسة خدمات إجتماعية متنوعة (كالتأمينات الصحية ..) نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.42، وإنحراف معياري: 1.28، قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن أفراد العينة موافقون في إجابتهم على العبارة رقم 04.

تحليل آراء أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (02 و 04): تعتمد المنظمة معايير واضحة وعادلة في مكافأة العاملين ماديا، نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الرابعة متساوية مع العبارة رقم 02 من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.31، وإنحراف معياري: 1.28، وأن قيمة المتوسط الحسابي يشير إلى أن إتجاهات أفراد العينة موافقون في إجابتهم على العبارة رقم 02 و 04 .

تحليل آراء أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (05): تحرص المؤسسة على تحسين ظروف العمل المادية بإستمرار لتسهيل أداء العمل، نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.20، وإنحراف معياري: 1.40، وقيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن إتجاهات أفراد العينة موافقون في إجابتهم على العبارة رقم 05.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني الحوافز المعنوية

| الرقم | العبارات | التكرارات والنسب المئوية | | | | | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الإتجاه العام |
|-------|--|--------------------------|--------|--------|----------------|-----------|-----------------|-------------------|---------------|
| | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق | | | |
| 07 | تقدم المؤسسة عبارات الشكر والتقدير للعاملين المتميزين لتحفيزهم | 14 | 16 | 10 | 7 | 0 | 3.78 | 1.13 | مرتفعة |
| | | 29.8 % | 34 % | 21.3 % | 14.9 % | / | | | |
| 08 | تشعر بالإحترام والتقدير داخل عملك | 14 | 22 | 1 | 9 | 1 | 3.82 | 1.12 | مرتفعة |
| | | 29.8 % | 46.8 % | 2.1 % | 19.1 % | 2.1 % | | | |

| | | | | | | | | | | |
|---------------|------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---|---|----|
| مرتفعة | 0.87 | 3.68 | 2 | 5 | 10 | 19 | 11 | ت | تتوفر قنوات اتصال وإتاحة معلومات داخل المؤسسة | 09 |
| | | | 4.3 % | 10.6 % | 21.3 % | 40.4 % | 23.4 % | ن | | |
| متوسطة | 1.08 | 1.72 | 22 | 19 | 4 | 1 | 1 | ت | تتيح المؤسسة لعمالها المشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل | 10 |
| | | | 46.8 % | 40.4 % | 5.9 % | 1.5 % | 1.5 % | ن | | |
| مرتفعة | 1.08 | 3.89 | 2 | 3 | 9 | 17 | 16 | ت | توفر المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية | 11 |
| | | | 4.3 % | 6.4 % | 19.1 % | 36.2 % | 34 % | ن | | |
| مرتفعة | 1.13 | 3.74 | 3 | 4 | 7 | 21 | 12 | ت | النوع المفضل من التحفيز لدى العاملين هو المعنوي | 12 |
| | | | 6.4 % | 8.5 % | 14.9 % | 44.7 % | 25.5 % | ن | | |
| مرتفعة جدا | 1.05 | 4.38 | 2 | 1 | 5 | 8 | 31 | ت | النوع المفضل من التحفيز لدى العاملين هو المادي | 13 |
| | | | 4.3 % | 2.1 % | 10.6 % | 17 % | 66 % | ن | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

من خلال الجدول أعلاه نجد:

تحليل آراء أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (13): النوع المفضل من التحفيز لدى العاملين هو المادي، نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.02، وإنحراف معياري: 1.05 ، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون في إجابتهم على العبارة رقم 13.

تحليل آراء أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (11): توفر المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية، نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ 3.89 ، وإنحراف معياري 1.08 ، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون في إجابتهم على العبارة رقم 11.

تحليل آراء أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (08): تشعر بالإحترام والتقدير داخل عملك، نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.82

وإنحراف معياري: 1.12 ، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن إتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون في إجاباتهم على العبارة رقم 08.

تحليل آراء أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (07): تقدم المؤسسة عبارات الشكر والتقدير للعاملين المتميزين لتحفيزهم، نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.78 ، وإنحراف معياري: 1.13، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن إتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون في إجاباتهم على العبارة رقم 07.

تحليل آراء أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (09): تتوفر قنوات اتصال وإتاحة معلومات داخل المؤسسة، نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.68 ، وإنحراف المعيارى 0.87 ، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن إتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون إجاباتهم على العبارة رقم 09.

تحليل آراء أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (10): تتيح المؤسسة لعمالها المشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، نلاحظ أنها إحتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 1.72، و إنحراف معياري 1.08، وإن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن إتجاهات تقييم أفراد العينة غير موافقون إجاباتهم على العبارة رقم 10.

✓ **ويمكن القول أن:** المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد تفويض السلطة: بلغ 3.53، وإنحراف المعيارى بلغ 0.617 وهو ضمن مجال الموافقة، أي أن إتجاهات أفراد العينة يوافقون على أن مستوى التحفيز يؤثر على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (12) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني اداء العمال

| الرقم | العبارات | التكرارات والنسب المئوية | | | | | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الإتجاه العام |
|-------|--|--------------------------|---------|--------|----------------|-----------|-----------------|-------------------|---------------|
| | | موافق بشدة | موافق ق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق | | | |
| 14 | ترى أن الحوافز المادية والمعنوية (الإيجابية والسلبية) تشجعك على العمل أكثر | 21 | 16 | 5 | 3 | 2 | 4.08 | 1.10 | موافقة |
| | | 44.7 % | 34 % | 10.6 % | 6.4 % | 4.3 % | | | |
| 15 | تعتمد المؤسسة على معايير واضحة | 8 | 6 | 18 | 6 | 9 | 2.95 | 1.03 | موافقة |

| | | | | | | | | | | |
|------------|-------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---|--|----|
| | | | 12.8 % | 12.8 % | 23.4 % | 31.9 % | 19.1 % | ن | وعادلة في تقييم أدائك | |
| موافقة | 1.03 | 3.74 | 1 | 5 | 11 | 18 | 12 | ت | توجد حوافز تشجع تضمين الأهداف الفردية في الأهداف التنظيمية | 16 |
| | | | 2.1 % | 10.6 % | 23.4 % | 38.3 % | 25.5 % | ن | | |
| موافقة | 1.08 | 3.82 | 1 | 8 | 2 | 23 | 13 | ت | تشجع الحوافز التي تقدمها المنظمة على زيادة المنافسة والأداء المتميز بين العاملين | 17 |
| | | | 2.1 % | 17 % | 4.3 % | 48.9 % | 27.7 % | ن | | |
| غير موافقة | 1.23 | 3.29 | 4 | 11 | 6 | 19 | 7 | ت | عدم منح الحوافز قد يؤدي إلى تدهور أداء العاملين | 18 |
| | | | 8.5 % | 23.4 % | 12.8 % | 40.4 % | 14.9 % | ن | | |
| موافقة | 0.862 | 1.68 | 23 | 19 | 3 | 1 | 1 | ت | تعتمد المؤسسة برامج فعالة لتحسين الأداء | 19 |
| | | | 48.9 % | 40.4 % | 6.4 % | 2.1 % | 2.1 % | ن | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

تحليل آراء أفراد العينة حول إيجاباتهم على العبارة رقم (14): ترى أن الحوافز المادية والمعنوية (الإيجابية والسلبية) تشجعك على العمل أكثر، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.08، وإنحراف معياري 1.10، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون في إجابتهم على العبارة رقم 14.

تحليل آراء أفراد العينة حول إيجاباتهم على العبارة رقم (17): تشجع الحوافز التي تقدمها المنظمة على زيادة المنافسة والأداء المتميز بين العاملين، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.82، وإنحراف معياري 1.03، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون في إجابتهم على العبارة رقم 17.

تحليل آراء أفراد العينة حول إيجاباتهم على العبارة رقم (16): توجد حوافز تشجع تضمين الأهداف الفردية في الأهداف التنظيمية، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة

الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.74، وانحراف معياري 1.03، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن إتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون في إجاباتهم على العبارة رقم 16.

تحليل آراء أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (18): عدم منح الحوافز قد يؤدي الى تدهور أداء العاملين، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.29، وانحراف معياري 1.28، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن إتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون إجاباتهم على العبارة رقم 16.

تحليل آراء أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (15): تعتمد المؤسسة على معايير واضحة وعادلة في تقييم أدائك، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2.95، وانحراف معياري 1.03، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن إتجاهات تقييم أفراد العينة غير موافقون في إجاباتهم على العبارة رقم 15.

تحليل آراء أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم (19): تعتمد المؤسسة برامج فعالة لتحسين الأداء، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ 1.68، وانحراف معياري 0.862، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن إتجاهات تقييم أفراد العينة غير موافقون في إجاباتهم على العبارة رقم 19.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية

لمعرفة دور التحفيز على أداء العاملين في وحدة الإنتاج لمؤسسة تيكنوسيرام بباتنة محل الدراسة سنقوم بإختبار فرضية البحث وهي:

✓ يوجد تأثير دال إحصائياً للتحفيز على أداء العاملين
أولاً: إختبار الفرضية الأولى.

❖ صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير دال إحصائياً للتحفيز على أداء العاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة (H_{01}): يوجد تأثير دال إحصائياً للتحفيز على أداء العاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

❖ الأدوات الإحصائية لإختبار الفرضية:

لتحقق من صحة الفرضية سوف يتم استخدام (ETA square) ويفيد هذا الإختبار في الكشف عن ما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً بين المتغيرين.

✚ مستوى الدلالة المعتمد في البحث لإختبار الفرضية:

تم إختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعاً وإستخداماً في البحوث.

$$DF=47-1=46$$

❖ قاعدة إتخاذ القرار في إختبار الفرضية

القواعد الأساسية هي:

- ✓ $\eta^2 = 0.01$ يشير إلى تأثير صغير.
- ✓ $\eta^2 = 0.06$ يشير إلى تأثير متوسط.
- ✓ $\eta^2 = 0.14$ يشير إلى تأثير كبير.

الجدول رقم (13) إختبار فرضية الدراسة

| نتيجة العلاقة بين المتغيرات | القدرة التفسيرية | | المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار البسيط | | متغير تابع | متغير مستقل | إختبار الفرضية الرئيسية |
|-----------------------------|------------------|-------|--|---------------|---------------|-------------|-------------------------|
| | R ² | R | مستوى المعنوية sig | قيمة F محسوبة | أداء العاملين | التحفيز | الفرضية الرئيسية |
| وجود علاقة | 5870, | 7660, | 0,001 | 63.968 | أداء العاملين | التحفيز | الفرضية الرئيسية |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

من خلال نتائج الجدول رقم (11): نجد أن: معامل إرتباط بيرسون بين التحفيز وأداء العاملين بلغ 0.766 وهو دال إحصائياً حيث قيمة F المحسوبة: 63.96 أكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05، أي توجد علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كذلك قيمة معامل التفسير بلغ 0.587 ومنه التحفيز يفسر بـ 76.6% وهو أكبر من 14% أي يوجد تأثير كبير للتحفيز على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

✚ وبناء على قاعدة إتخاذ القرار فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة : يوجد تأثير دال إحصائياً للتحفيز على أداء العاملين عند مستوى الدلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية

الجدول رقم(14) إختبار الفرضيات الفرعية

| نتيجة العلاقة بين المتغيرات | القدرة التفسيرية | | المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار البسيط | | متغير تابع | متغير مستقل | إختبار الفرضيات الفرعية |
|-----------------------------|------------------|-------|--|---------------|---------------|-----------------|-------------------------|
| | R ² | R | مستوى المعنوية sig | قيمة F محسوبة | | | |
| وجود علاقة | 0.411 | 0.641 | 0,001 | 31.36 | أداء العاملين | التحفيز المادي | الفرضية الفرعية الأولى |
| وجود علاقة | 0.441 | 0.664 | 0,001 | 35.55 | | التحفيز المعنوي | الفرضية الفرعية الثانية |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

❖ صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير دال إحصائياً للتحفيز المادي على أداء العاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الصفرية (H_{12}): يوجد تأثير دال إحصائياً للتحفيز المادي على أداء العاملين عند مستوى الدلالة 0.05

▪ من خلال نتائج الجدول رقم (11) نجد أن: معامل إرتباط بيرسون بين التحفيز وأداء العاملين بلغ 0.641 وهو دال إحصائياً، حيث قيمة F المحسوبة 31.36 أكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ، أي توجد علاقة بين المتغير المستقلة والمتغير التابع، كذلك قيمة معامل التفسير بلغ 0.411، ومنه التحفيز يفسر بـ 41.1% وهو أكبر من 14% أي يوجد تأثير كبير للتحفيز المادي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

✚ وبناءا على قاعدة إتخاذ القرار فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: يوجد تأثير دال إحصائيا للتحفيز المادي على أداء العاملين عند مستوى الدلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

❖ صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية (H_3): لا يوجد تأثير دال إحصائيا للتحفيز المعنوي على أداء العاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الصفرية (H_{13}): يوجد تأثير دال إحصائيا للتحفيز المعنوي على أداء العاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

▪ من خلال نتائج الجدول رقم (11): نجد أن معامل إرتباط بيرسون بين التحفيز وأداء العاملين بلغ 0.664 وهو دال إحصائيا حيث قيمة F المحسوبة 35.55 أكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ، أي توجد علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كذلك قيمة معامل التفسير بلغ 0.441 ومنه التحفيز يفسر بـ 64.4% وهو أكبر من 14%، أي يوجد تأثير كبير للتحفيز المعنوي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

✚ وبناءا على قاعدة إتخاذ القرار فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة : يوجد تأثير دال إحصائيا للتحفيز المعنوي على أداء العاملين عند مستوى الدلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا في الفصل التطبيقي إسقاط الجوانب النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة، وبعد جمع البيانات وتحليلها بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- ✓ وجود أثر إيجابي للحوافز المادية على أداء العاملين.
- ✓ وجود أثر إيجابي للحوافز المعنوية على أداء العاملين
- ✓ تهتم مؤسسة TECHNOCERAM بتوفير الحوافز المعنوية وذلك راجع إلى إدراكها لأهمية الحافز المعنوي في التأثير على أداء العاملين.
- ✓ رضا العاملين عن الحوافز المقدمة حسب النتائج المتحصل عليها من من خلال الجدول رقم 11 الخاص بالبعد الثاني الحوافز المعنوية.

الخاتمة

الخاتمة

مثلت -ولا تزال- الحوافز موضوعا لجهود تنظيرية هادفة لتحسين أداء العاملين في المنظمة، عكست تغيرا مستديما لنظرة الفكر الإداري لمكانة المورد البشري في المنظمة. فأساس نجاح المنظمات يعتمد على قدرتها على إستغلال الموارد المتاحة بأكبر قدر من الفعالية سواء الموارد المادية أو البشرية.

وعليه تهتم المنظمة بالمحافظة على موردها البشري وتنميته وتطويره بإعتباره رأس المال الأساسي الذي يضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فكان لزاما عليها الإهتمام بإحتياجاته والحرص على تلبيتها بما يخدم أهدافها ومصالحها، ولعل الوسيلة الأنسب لضمان رضا الفرد وأدائه الجيد وضمان كفاءته تتمثل في التحفيز التي تستطيع المنظمة عن طريقها تلبية الحاجات المرادة للأفراد وفي المقابل ضمان تسييرها وتوجيهها لسلوك الأفراد والتأثير في توجهاتهم بما يخدم مصالحها وتوجهاتها وتحقيق أهدافها، وعليه تعتبر عملية التحفيز عملية مهمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء.

وفي نفس السياق حاولنا الإحاطة بهذا الموضوع و إتخذنا مؤسسة TECHNOCERAM عينة بالتركيز على دراسة الحوافز المادية والمعنوية التي توفرها المنظمة ودراسة تأثيرها في تحسين أداء العاملين، وبعد جمع وتحليل المعلومات و البيانات الخاصة بالموضوع توصلنا إلى النتائج التالية:

نتائج الدراسة النظرية :

- ✓ تعتبر الحوافز إستراتيجية فعالة يمكن للمؤسسة الإعتماد عليها في توجيه سلوك العاملين بما يحقق مصالح وأهداف المؤسسة.
- ✓ الحرص على تحقيق العدالة لما لها من أثر كبير على أداء الأفراد العاملين.
- ✓ أكدت نظريات الإدارة على وجود أثر إيجابي لنظام الحوافز الفعال على تحسين أداء العامل.
- ✓ يعتبر نظام تقييم الأداء أداة قيمة لتحسين أداء العاملين من خلال توجيه أداء العاملين وذلك من خلال: توجيه أداء العاملين، تحفيز التطوير الشخصي، تعزيز الشفافية والعدالة، تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على معالجتها.

نتائج الدراسة الميدانية:

بناء على ما تم التطرق إليه في الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ وجود أثر إيجابي للحوافز المادية على أداء العاملين في مؤسسة تكنو سيرام، وهذا ما يعكس أهمية الجانب المادي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة.
- ✓ وجود أثر إيجابي للحوافز المعنوية على أداء العاملين في مؤسسة تكنو سيرام، وهو ما يعكس أهمية التحفيز المعنوي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة.
- ✓ نظام تقييم الأداء المعتمد في المؤسسة لم يتم بناؤه على أسس علمية واضحة، كما أن المؤسسة لا تعمل على إستحداث أو تطوير نماذج تقييم الخاصة بالعمال.
- ✓ تهتم المؤسسة بربط الأهداف الفردية للعمل بأهداف المؤسسة.
- ✓ تهتم المؤسسة بتوفير الحوافز المعنوية وهذا راجع لإدراك المنظمة أهمية هذا العامل وتأثيره على الروح المعنوية للعمال.
- ✓ تمنح المؤسسة الحوافز بنفس القدر ولجميع العاملين مما يفقدها أهميتها وفعاليتها.
- ✓ تعتمد المؤسسة برامج فعالة لتحسين أداء العاملين .

التوصيات:

- ✓ بناء نظام حوافز قائم على أسس علمية ثابتة ودراسات ميدانية دقيقة.
- ✓ إستحداث أنظمة حوافز جديدة مثل: الرحلات الترفيهية، تنظيم مسابقات بين أقسام المؤسسة وغيرها من النشاطات التي تسهم في رفع الروح المعنوية للعامل.
- ✓ ضرورة ربط الحصول على الحوافز بالجهد المبذول.
- ✓ تكثيف الدورات التدريبية والتي من شأنها بناء وصقل قدرات الأفراد.
- ✓ ضرورة بناء نظام تقييم أداء واضح المعايير بناء على نتائج تمنح الحوافز.
- ✓ إشراك العاملين بإتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.



المراجع

الكتب

1. الحريري رافدة، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014.
2. المحاسنة إبراهيم محمد، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، البحرين: دار التحرير للنشر والتوزيع ، 2013.
3. بوالشرش محمد نور الدين، الحوافز و أداء العاملين في المؤسسات، عمان: دار الأيام للنشر و التوزيع، 2014.
4. دحام زبيدي غني و آخرون، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2018.
5. حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مصر: الدار الجامعية، 2005.
6. كافي مصطفى يوسف، إدارة الاداء، عمان: دار و مكتبة العامد للنشر و التوزيع، 2018.
7. محمود بشير المغربي محمد الفاتح، مبادئ الإدارة، ط1، الخرطوم: دار الجنان للنشر و التوزيع، 2014.
8. عودة سعيد صالح، إدارة الافراد، طرابلس: منشورات الجامعة المفتوحة، 1998.
9. عمر عبد الرحمان سلوى، الإدارة بالقيم كمدخل لتقييم أداء العاملين، الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، 2015.
10. تركي براء رجب، نظام الحوافز الادارية و دورها في صقل و تمكين قدرات الافراد، عمان: الراية للنشر والتوزيع، 2015.
11. خان احلام، إعادة هندسة الموارد البشرية مدخل متميز لتحسين الأداء البشري، عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2018.

المجلات

1. أولاد حمودة عبد اللطيف و آخرون، تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية -دراسة إتجاه عينة من موظفي تعاونية الحبوب و الخضر الجافة بالبويرة-، مجلة رؤى إقتصادية، العدد12، جوان2017.
2. بلخير عمر وآخرون، أثر سياسات الحوافز و التكوين على أداء المؤسسة الإقتصادية، المجلة لجزائرية للاقتصاد و الإدارة، العدد7، جانفي2016.

3. العنزي قاسم محمد، الجودة الشاملة و دورها في تحسين الأداء التشغيلي للعاملين 2017-2018، مجلة المثنى للعلوم الإدارية و الاقتصادية، العدد1، 2019.
4. المعاينة عبد الله، الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين -دراسة تطبيقية في شركات مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة المحدودة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية، العدد2، أبريل2017.
5. بلعدي زكرياء و آخرون، أثر تحفيز الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية حمام بوحجر - عين تيموشنت-، مجلة البحوث القانونية و الاقتصادية، العدد1، 2023 .
6. بلهي حسينة و آخرون، أهمية الحوافز في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية المؤسسة KBF STEEL بالمنطقة الصناعية برحال-عنابة-، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، العدد3، ديسمبر2020.
7. بودالي محمد، أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في الإدارة العمومية - دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية تندوف-، مجلة محامي المعرفة، العدد3، أكتوبر2022.
8. بوزورين فيروز، المفهوم و النظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية - بحوث و دراسات-، العدد14، 2019.
9. جروش سالم و آخرون، دعم و إقتناع الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة و مشاركة العاملين و أثرهما على أداء العاملين -دراسة ميدانية على صندوق الضمان الإجتماعي في فرع طرابلس-، مجلة العلوم الشاملة، العدد27، ديسمبر2023.
10. جلاب مصباح وآخرون، متطلبات إعداد نظام الحوافز، مجلة حقائق للدراسات النفسية و الإجتماعية، العدد5.
11. زراري بثينة وآخرون، تقييم أثر الحوافز على أداء العاملين - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار في حاسي مسعود-، مجلة إقتصاديات شمال أفريقيا، العدد21، سبتمبر2019 .
12. زعزع فاطمة و آخرون، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات -دراسة حالة موبيليس للإتصالات وكالة باتنة-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، العدد27.

13. حمامي فريد، الموارد البشرية و نظام الحوافز في المنظمة الأنماط و الإتجاهات، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، العدد3، 2022.
14. رحمانى أحمد وآخرون، قياس أثر الحوافز المادية و المعنوية على الإلتزام التنظيمي للموظفين -دراسة ميدانية بمديرية الضرائب سعيده، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ABRP ، العدد2، 2022.
15. مهني أشواق و آخرون، أثر الحوافز على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا -دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، العدد3، نوفمبر 2021.
16. مجمع عبد العالي، دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين دراسة حالة بلدية العفرون -البلدية-، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد1، جوان 2018.
17. محرز صالح، فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية، مجلة الإقتصاد، العدد10، جوان 2016.
18. مدخل خالد و آخرون، أثر نظام الحوافز على أداء العاملين -دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة و الخدمات بالوادي، مجلة المالية و الأسواق، العدد1، مارس 2022.
19. منادلي محمد وآخرون، الحوافز و تأثيرها على الموارد البشرية داخل الادارة و على المجتمع، مجلة حقائق للدراسات النفسية و الإجتماعية، العدد9.
20. سعداوي نعيمة، نظام التحفيز لرقى الفرد و المنظمة، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية - دراسات إقتصادية-، العدد29.
21. علي شحات منال، أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين بالضمان الإجتماعي -دراسة إجتماعية-، مجلة كلية الإقتصادية بجامعة المنصورة، العدد71، 2022.
22. علي نور الدين، دراسة أثر الإندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية -دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي ولاية المسيلة-، مجلة العلوم الإقتصادية و التسير و العلوم التجارية، العدد1، 2018.
23. فراونة حازم أحمد، إنعكاسات الحوافز المادية و غير المادية على أداء موظفي و عمال القطاع الخاص، مجلة إقتصاد المال و الأعمال، العدد1، جوان 2019.
24. صالحى الحسين وآخرون، الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة المجتمع و الرياضة، العدد1، جانفي 2022.

25. قدة حياة وآخرون، أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية، مجلة رؤى الإقتصادية، العدد1، 2021.
26. رحمانى أحمد و آخرون، قياس أثر الحوافز المادية و المعنوية على الإلتزام التنظيمي للموظفين - دراسة ميدانية لمديرية الضرائب سعيدة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ABPR، العدد2، 2020.
27. تيجاني حسن الطيب، أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأنجيما - دراسة حالة مخبز روتاتيف-، مجلة طينة للدراسات العلمية الأكاديمية، العدد1، 2022.
28. ضيف الأزهر و آخرون، حوافز العمل و دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائر للمياه- وحدة الوادي-، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد4، 2020.

المذكرات:

1. أبو حطب موسى محمد، فعالية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين -دراسة حالة على جمعية المريض الخيرية-، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية -بغزة-، 2009.
2. أبوعلان خالد، أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية-، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2016.
3. الجبري عنان، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية -دراسة تطبيقية على شركة الكهرباء الخليل-، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الخليل، 2009.
4. المعشر عيسى إبراهيم، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية الخمسة نجوم (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة الشرق الأوسط، 2009.
5. الرشيدى محمد مبارك محمد، أثر إستخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، - دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية-، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014.

6. حمد محمد شيحان الدليمي موسى، أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية-، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة آل البيت، 2017-2018.
7. سالم ساري علمات عالية، إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وأثرها في الأداء الوظيفي في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة آل البيت، 2017-2018.
8. عبد الصامت سامية، أهمية أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية -دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية و الحضرية -باتنة- SERUB، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2007-2008.
9. عبد القادر مؤيد و آخرون، جودة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية و آثارها على جودة الأداء الوظيفي -دراسة حالة على شركة أوراس للإتصالات-، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015.
10. قلال حمزة، أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري في المؤسسات الإنتاجية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة IAMC، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر-3-، 2012.
11. شافعي أمل، أثر البيئة التنظيمية على الإبداع التنظيمي -دراسة ميدانية لمؤسسة بناء المعدني CR-METALL- بالبلدية-، رسالة ماجستير، كلية الآداب و العلوم الإجتماعية، جامعة البلدية، 2010.
12. غضبان ليلي، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين -دراسة ميدانية-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة -1-، 2009-2010.



الملاحق

الملحق الاول: إمتبيان الدراسة

جامعة الحاج لخضر باتنة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية
تخصص: تنظيم سياسي و إداري

إمتبيان

أخي العامل /أختي العاملة:

تحية طيبة أما بعد:

في إطار إعداد مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تنظيم سياسي و إداري ،فإني أقوم بإجراء دراسة تطبيقية بعنوان:

"دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الخاصة"

نرجو التكرم بقراءة أسئلة الإمتبيان قراءة متأنية و إختيار الإجابة المناسبة بدقة وموضوعية حسب وجهة نظركم، نحطيكم علما أن هذه المعلومات لغرض البحث العلمي فقط ، وأن المعلومات التي تدلون بها ستكون موضع سرية تامة.

ملاحظة:

-الإجابة تكون بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة.

- يرجى عدم ذكر الإسم في الإمتبيان.

ولكم منا فائق الشكر والتقدير على تعاونكم معنا

أولاً: بيانات متعلقة بالمعلومات الشخصية

1-جنس :

ذكر أنثى

2-العمر :

أقل من 25 من 25 إلى 39 سنة
 من 40 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3-الحالة الإجتماعية :

أعزب متزوج

4-المستوى التعليمي :

جامعي شهادة مهنية
 ثانوي متوسط
 أقل من متوسط

5-الوظيفة :

إطار (مسؤول) عون تحكم (مساعد - مشرف)
 منفذ

6-مدة الخدمة في المؤسسة :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 15 سنة
 من 16 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

ثانياً: بيانات متعلقة بالحوافز و أداء العاملين

| الرقم | موافق | محايد | الفقرات | غير موافق | محايد | موافق |
|-------------------------|-------|-------|---------|-----------|-------|---|
| الحوافز المادية | | | | | | |
| 1 | | | | | | تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للموظفين. |
| 2 | | | | | | توفر المؤسسة علاوات دورية تساهم في إنجاز العمل بشكل جيد. |
| 3 | | | | | | توفر المؤسسة خدمات إجتماعية متنوعة (كالتأمين الصحي). |
| 4 | | | | | | تعتمد المؤسسة معايير واضحة في مكافأة العمالي ماديا |
| 5 | | | | | | تحرص المؤسسة على تحسين ظروف العمل المادية بإستمرار لتسهيل أداء العمل. |
| الحوافز المعنوية | | | | | | |
| 7 | | | | | | تقدم المؤسسة عبارات الشكر والتقدير للعاملين المتميزين لتحفيزهم. |
| 8 | | | | | | تشعر بالإحترام والتقدير داخل عملك. |
| 9 | | | | | | تتوفر قنوات إتصال و إتاحة المعلومات داخل المؤسسة. |
| 10 | | | | | | تتيح المؤسسة لعمالها فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل. |
| 11 | | | | | | توفر المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية. |
| 12 | | | | | | النوع المفضل من التحفيز لدى العاملين هو الحافز المعنوي. |
| 13 | | | | | | النوع المفضل من التحفيز لدى العاملين هو الحافز المادي. |

| أداء العاملين | | | | | |
|---------------|--|--|--|--|---|
| | | | | | 14 ترى أن الحوافز المادية والمعنوية (الإيجابية والسلبية) تشجعك على العمل أكثر |
| | | | | | 15 تعتمد المؤسسة على معايير واضحة وعادلة في تقييم أدائك |
| | | | | | 16 توجد حوافز تشجع تضمين الأهداف الفردية في الأهداف التنظيمية |
| | | | | | 17 تشجع الحوافز التي تقدمها المنظمة على زيادة المنافسة والأداء المتميز بين العاملين |
| | | | | | 18 عدم منح الحوافز قد يؤدي إلى تدهور أداء العاملين |
| | | | | | 19 تعتمد المؤسسة برامج فعالة لتحسين الأداء |

الملحق الثاني: مخرجات برنامج SPSS

❖ صدق وثبات أدوات الدراسة (المحور الأول)

✓ ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

| Cronbach's | |
|------------|------------|
| Alpha | N of Items |
| ,818 | 13 |

✓ صدق وثبات أدوات الدراسة (المحور الثاني)

Reliability Statistics

| Cronbach's | |
|------------|------------|
| Alpha | N of Items |
| ,707 | 6 |

✓ جميع فقرات الاستبيان

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,874 | 19 |

✓ التجزئة النصفية

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Part 1 | Value | ,583 |
|--------------------------------|------------------|------------|-----------------|
| | | N of Items | 10 ^a |
| | Part 2 | Value | ,875 |
| | | N of Items | 9 ^b |
| | Total N of Items | | 19 |
| Correlation Between Forms | | | ,819 |
| Spearman-Brown Coefficient | Equal Length | | ,900 |
| | Unequal Length | | ,900 |
| Guttman Split-Half Coefficient | | | ,867 |

a. The items are: تتناسب قيمة الراتب مع الأعمال الموكلة للموظفين, توفر المؤسسة الخدمات إجتماعية متنوعة (كالتأمينات الصحية ..), تحرص المؤسسة على تحسين ظروف العمل المادية بإستمرار لتسهيل أداء العمل, تقدم المؤسسة عبارات الشكر والتقدير للعاملين المتميزين لتحفيزهم, تشعر بالإحترام والتقدير داخل عملك, توفر المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية, النوع المفضل من التحفيز لدى العاملين هو المعنوي, تعتمد المؤسسة على معايير واضحة , تشجع الحوافز التي تقدمها المنظمة على زيادة المنافسة والأداء المتميز بينهم العاملين, تعتمد المؤسسة برامج فعالة لتحسين الأداء.

b. The items are: تعتمد المؤسسة برامج فعالة لتحسين الأداء, توفر المؤسسة علاوات دورية تساهم في انجاز العمل بشكل جيد, تعتمد المنظمة معايير واضحة وعادلة في مكافأة العاملين ماديا, تحرص المؤسسة على تحسين ظروف العمل المادية بإستمرار لتسهيل أداء العمل, تتوفر قنوات اتصال واطاحة معلومات داخل المؤسسة, تتيح المؤسسة لعمالها المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل, النوع المفضل من التحفيز لدى العاملين هو المادي, ترى أن الحوافز المادية والمعنوية (الايجابية والسلبية) تشجعك على العمل أكثر , توجد حوافز تشجع تضمين الأهداف الفردية في الاهداف التنظيمية, عدم منح الحوافز قد يؤدي الى تدهور أداء العاملين.

✓ الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

الجنس:

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ذكر | 45 | 66,2 | 95,7 | 95,7 |
| انثى | 2 | 2,9 | 4,3 | 100,0 |
| Total | 47 | 69,1 | 100,0 | |

| | | | | | |
|---------|--------|----|-------|--|--|
| Missing | System | 21 | 30,9 | | |
| Total | | 68 | 100,0 | | |

العمر:

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أقل من 25 سنة | 5 | 7,4 | 10,6 | 10,6 |
| | من 25 سنة الى 39 سنة | 34 | 50,0 | 72,3 | 83,0 |
| | من 40 الى 50 سنة | 8 | 11,8 | 17,0 | 100,0 |
| | Total | 47 | 69,1 | 100,0 | |
| Missing | System | 21 | 30,9 | | |
| Total | | 68 | 100,0 | | |

الحالة_الإجتماعية:

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أعزب | 20 | 29,4 | 42,6 | 42,6 |
| | متزوج | 27 | 39,7 | 57,4 | 100,0 |
| | Total | 47 | 69,1 | 100,0 | |
| Missing | System | 21 | 30,9 | | |
| Total | | 68 | 100,0 | | |

المستوى التعليمي:

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | جامعي | 14 | 20,6 | 29,8 | 29,8 |
| | شهادة مهنية | 6 | 8,8 | 12,8 | 42,6 |
| | ثانوي | 18 | 26,5 | 38,3 | 80,9 |
| | متوسط | 9 | 13,2 | 19,1 | 100,0 |
| | Total | 47 | 69,1 | 100,0 | |
| Missing | System | 21 | 30,9 | | |
| Total | | 68 | 100,0 | | |

الوظيفة:

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | اطار مسؤول | 7 | 10,3 | 14,9 | 14,9 |
| | عون تحكم | 14 | 20,6 | 29,8 | 44,7 |
| | منفذ | 26 | 38,2 | 55,3 | 100,0 |
| | Total | 47 | 69,1 | 100,0 | |
| Missing | System | 21 | 30,9 | | |
| Total | | 68 | 100,0 | | |

مدة الخدمة:

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | اقل من 5 سنوات | 21 | 30,9 | 44,7 | 44,7 |
| | من 5 الى 15 سنة | 23 | 33,8 | 48,9 | 93,6 |
| | من 16 الى 20 سنة | 3 | 4,4 | 6,4 | 100,0 |
| | Total | 47 | 69,1 | 100,0 | |
| Missing | System | 21 | 30,9 | | |
| Total | | 68 | 100,0 | | |

✓ آراء وإجابات أفراد العينة حول المحور الأول:

تتناسب قيمة الراتب مع الأعمال الموكلة للموظفين

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 2 | 2,9 | 4,3 | 4,3 |
| | محايد | 7 | 10,3 | 14,9 | 19,1 |
| | موافق | 26 | 38,2 | 55,3 | 74,5 |
| | موافق بشدة | 12 | 17,6 | 25,5 | 100,0 |
| | Total | 47 | 69,1 | 100,0 | |
| Missing | System | 21 | 30,9 | | |
| Total | | 68 | 100,0 | | |

توفر المؤسسة علاوات دورية تساهم في انجاز العمل بشكل جيد

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
|--|--|-----------|---------|---------------|--------------------|

| | | | | | |
|---------|----------------|----|-------|-------|-------|
| Valid | غير موافق بشدة | 6 | 8,8 | 12,8 | 12,8 |
| | غير موافق | 6 | 8,8 | 12,8 | 25,5 |
| | محايد | 11 | 16,2 | 23,4 | 48,9 |
| | موافق | 15 | 22,1 | 31,9 | 80,9 |
| | موافق بشدة | 9 | 13,2 | 19,1 | 100,0 |
| | Total | 47 | 69,1 | 100,0 | |
| Missing | System | 21 | 30,9 | | |
| Total | | 68 | 100,0 | | |

تعتمد المنظمة معايير واضحة وعادلة في مكافأة العاملين ماديا

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 2 | 2,9 | 4,3 | 4,3 |
| | غير موافق | 16 | 23,5 | 34,0 | 38,3 |
| | محايد | 5 | 7,4 | 10,6 | 48,9 |
| | موافق | 13 | 19,1 | 27,7 | 76,6 |
| | موافق بشدة | 11 | 16,2 | 23,4 | 100,0 |
| | Total | 47 | 69,1 | 100,0 | |
| Missing | System | 21 | 30,9 | | |
| Total | | 68 | 100,0 | | |

تحرص المؤسسة على تحسين ظروف العمل المادية باستمرار لتسهيل أداء العمل

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 10 | 14,7 | 21,3 | 21,3 |
| | غير موافق | 14 | 20,6 | 29,8 | 51,1 |
| | محايد | 5 | 7,4 | 10,6 | 61,7 |
| | موافق | 11 | 16,2 | 23,4 | 85,1 |
| | موافق بشدة | 7 | 10,3 | 14,9 | 100,0 |
| | Total | 47 | 69,1 | 100,0 | |
| Missing | System | 21 | 30,9 | | |
| Total | | 68 | 100,0 | | |

تحرص المؤسسة على تحسين ظروف العمل المادية باستمرار لتسهيل أداء العمل

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 1 | 1,5 | 2,1 | 2,1 |
| | غير موافق | 1 | 1,5 | 2,1 | 4,3 |
| | محايد | 7 | 10,3 | 14,9 | 19,1 |
| | موافق | 25 | 36,8 | 53,2 | 72,3 |
| | موافق بشدة | 13 | 19,1 | 27,7 | 100,0 |
| | Total | 47 | 69,1 | 100,0 | |
| Missing | System | 21 | 30,9 | | |
| Total | | 68 | 100,0 | | |

تقدم المؤسسة عبارات الشكر والتقدير للعاملين المتميزين لتحفيزهم

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 7 | 10,3 | 14,9 | 14,9 |
| | محايد | 10 | 14,7 | 21,3 | 36,2 |
| | موافق | 16 | 23,5 | 34,0 | 70,2 |
| | موافق بشدة | 14 | 20,6 | 29,8 | 100,0 |
| | Total | 47 | 69,1 | 100,0 | |
| Missing | System | 21 | 30,9 | | |
| Total | | 68 | 100,0 | | |

تتوفر قنوات إتصال وإتاحة معلومات داخل المؤسسة

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 1 | 1,5 | 2,1 | 2,1 |
| | غير موافق | 9 | 13,2 | 19,1 | 21,3 |
| | محايد | 1 | 1,5 | 2,1 | 23,4 |
| | موافق | 22 | 32,4 | 46,8 | 70,2 |
| | موافق بشدة | 14 | 20,6 | 29,8 | 100,0 |
| | Total | 47 | 69,1 | 100,0 | |
| Missing | System | 21 | 30,9 | | |
| Total | | 68 | 100,0 | | |

تشعر بالإحترام والتقدير داخل عملك

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 22 | 32,4 | 46,8 | 46,8 |

| | | | | | |
|---------|------------|----|-------|-------|-------|
| | غير موافق | 19 | 27,9 | 40,4 | 87,2 |
| | محايد | 4 | 5,9 | 8,5 | 95,7 |
| | موافق | 1 | 1,5 | 2,1 | 97,9 |
| | موافق بشدة | 1 | 1,5 | 2,1 | 100,0 |
| | Total | 47 | 69,1 | 100,0 | |
| Missing | System | 21 | 30,9 | | |
| Total | | 68 | 100,0 | | |

تتيح المؤسسة لعمالها المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 2 | 2,9 | 4,3 | 4,3 |
| | غير موافق | 5 | 7,4 | 10,6 | 14,9 |
| | محايد | 10 | 14,7 | 21,3 | 36,2 |
| | موافق | 19 | 27,9 | 40,4 | 76,6 |
| | موافق بشدة | 11 | 16,2 | 23,4 | 100,0 |
| | Total | 47 | 69,1 | 100,0 | |
| Missing | System | 21 | 30,9 | | |
| Total | | 68 | 100,0 | | |

توفر المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 2 | 2,9 | 4,3 | 4,3 |
| | غير موافق | 3 | 4,4 | 6,4 | 10,6 |
| | محايد | 9 | 13,2 | 19,1 | 29,8 |
| | موافق | 17 | 25,0 | 36,2 | 66,0 |
| | موافق بشدة | 16 | 23,5 | 34,0 | 100,0 |
| | Total | 47 | 69,1 | 100,0 | |
| Missing | System | 21 | 30,9 | | |
| Total | | 68 | 100,0 | | |

النوع المفضل من التحفيز لدى العاملين هو المادي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|----------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 3 | 4,4 | 6,4 |
| | غير موافق | 4 | 5,9 | 14,9 |
| | محايد | 7 | 10,3 | 29,8 |
| | موافق | 21 | 30,9 | 74,5 |
| | موافق بشدة | 12 | 17,6 | 100,0 |
| | Total | 47 | 69,1 | 100,0 |
| Missing | System | 21 | 30,9 | |
| Total | | 68 | 100,0 | |

النوع المفضل من التحفيز لدى العاملين هو المعنوي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|----------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 2 | 2,9 | 4,3 |
| | غير موافق | 1 | 1,5 | 6,4 |
| | محايد | 5 | 7,4 | 17,0 |
| | موافق | 8 | 11,8 | 34,0 |
| | موافق بشدة | 31 | 45,6 | 100,0 |
| | Total | 47 | 69,1 | 100,0 |
| Missing | System | 21 | 30,9 | |
| Total | | 68 | 100,0 | |

✓ آراء واجابات افراد العينة حول المحور الثاني

ترى أن الحوافز المادية والمعنوية (الإيجابية والسلبية) تشجعك على العمل أكثر

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 2 | 2,9 | 4,3 |
| | غير موافق | 3 | 4,4 | 10,6 |
| | محايد | 5 | 7,4 | 21,3 |

| | | | | | |
|---------|------------|----|-------|-------|-------|
| | موافق | 16 | 23,5 | 34,0 | 55,3 |
| | موافق بشدة | 21 | 30,9 | 44,7 | 100,0 |
| | Total | 47 | 69,1 | 100,0 | |
| Missing | System | 21 | 30,9 | | |
| Total | | 68 | 100,0 | | |

تعتمد المؤسسة على معايير واضحة

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 9 | 13,2 | 19,1 | 19,1 |
| | غير موافق | 6 | 8,8 | 12,8 | 31,9 |
| | محايد | 18 | 26,5 | 38,3 | 70,2 |
| | موافق | 6 | 8,8 | 12,8 | 83,0 |
| | موافق بشدة | 8 | 11,8 | 17,0 | 100,0 |
| | Total | 47 | 69,1 | 100,0 | |
| Missing | System | 21 | 30,9 | | |
| Total | | 68 | 100,0 | | |

توجد حوافز تشجع تضمين الأهداف الفردية في الاهداف التنظيمية

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 1 | 1,5 | 2,1 | 2,1 |
| | غير موافق | 5 | 7,4 | 10,6 | 12,8 |
| | محايد | 11 | 16,2 | 23,4 | 36,2 |
| | موافق | 18 | 26,5 | 38,3 | 74,5 |
| | موافق بشدة | 12 | 17,6 | 25,5 | 100,0 |
| | Total | 47 | 69,1 | 100,0 | |
| Missing | System | 21 | 30,9 | | |
| Total | | 68 | 100,0 | | |

تشجع الحوافز التي تقدمها المنظمة على زيادة المنافسة والأداء المتميز بينهم العاملين

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 1 | 1,5 | 2,1 | 2,1 |
| | غير موافق | 8 | 11,8 | 17,0 | 19,1 |

| | | | | | |
|---------|------------|----|-------|-------|-------|
| | محايد | 2 | 2,9 | 4,3 | 23,4 |
| | موافق | 23 | 33,8 | 48,9 | 72,3 |
| | موافق بشدة | 13 | 19,1 | 27,7 | 100,0 |
| | Total | 47 | 69,1 | 100,0 | |
| Missing | System | 21 | 30,9 | | |
| Total | | 68 | 100,0 | | |

عدم منح الحوافز قد يؤدي الى تدهور أداء العاملين

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 4 | 5,9 | 8,5 | 8,5 |
| | غير موافق | 11 | 16,2 | 23,4 | 31,9 |
| | محايد | 6 | 8,8 | 12,8 | 44,7 |
| | موافق | 19 | 27,9 | 40,4 | 85,1 |
| | موافق بشدة | 7 | 10,3 | 14,9 | 100,0 |
| | Total | 47 | 69,1 | 100,0 | |
| Missing | System | 21 | 30,9 | | |
| Total | | 68 | 100,0 | | |

تعتمد المؤسسة برامج فعالة لتحسين الأداء

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 23 | 33,8 | 48,9 | 48,9 |
| | غير موافق | 19 | 27,9 | 40,4 | 89,4 |
| | محايد | 3 | 4,4 | 6,4 | 95,7 |
| | موافق | 1 | 1,5 | 2,1 | 97,9 |
| | موافق بشدة | 1 | 1,5 | 2,1 | 100,0 |
| | Total | 47 | 69,1 | 100,0 | |
| Missing | System | 21 | 30,9 | | |
| Total | | 68 | 100,0 | | |

✓ المتوسط الحسابي + الإنحراف المعياري للمحور الأول:

Descriptive Statistics

| N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|---------|---------|------|----------------|
|---|---------|---------|------|----------------|

| | | | | | |
|--|----|------|------|--------|---------|
| تتناسب قيمة الراتب مع الأعمال الموكلة للموظفين | 47 | 2,00 | 5,00 | 4,0213 | ,76583 |
| توفر المؤسسة علاوات دورية تساهم في انجاز العمل بشكل جيد | 47 | 1,00 | 5,00 | 3,3191 | 1,28717 |
| توفر المؤسسة الخدمات إجتماعية متنوعة (كالتأمينات الصحية ..) | 47 | 1,00 | 5,00 | 3,4255 | 1,15617 |
| تعتمد المنظمة معايير واضحة وعادلة في مكافأة العاملين ماديا | 47 | 1,00 | 5,00 | 3,3191 | 1,28717 |
| تحرص المؤسسة على تحسين ظروف العمل المادية باستمرار لتسهيل أداء العمل | 47 | 1,00 | 5,00 | 2,8085 | 1,40864 |
| تحرص المؤسسة على تحسين ظروف العمل المادية باستمرار لتسهيل أداء العمل | 47 | 1,00 | 5,00 | 4,0213 | ,84672 |
| تقدم المؤسسة عبارات الشكر والتقدير للعاملين المتميزين لتحفيزهم | 47 | 2,00 | 5,00 | 3,7872 | 1,04124 |
| تتوفر قنوات اتصال وإتاحة معلومات داخل المؤسسة | 47 | 1,00 | 5,00 | 3,8298 | 1,12905 |
| تشعر بالإحترام والتقدير داخل عملك | 47 | 1,00 | 5,00 | 1,7234 | ,87730 |
| تتيح المؤسسة لعمالها المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل | 47 | 1,00 | 5,00 | 3,6809 | 1,08561 |
| توفر المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية | 47 | 1,00 | 5,00 | 3,8936 | 1,08816 |
| النوع المفضل من التحفيز لدى العاملين هو المادي | 47 | 1,00 | 5,00 | 3,7447 | 1,13191 |
| النوع المفضل من التحفيز لدى العاملين هو المعنوي | 47 | 1,00 | 5,00 | 4,3830 | 1,05404 |
| Valid N (listwise) | 47 | | | | |

✓ المتوسط الحسابي + الإنحراف المعياري للمحور الثاني:

| Descriptive Statistics | | | | | |
|--|----|---------|---------|--------|----------------|
| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| ترى أن الحوافز المادية والمعنوية (الإيجابية والسلبية) تشجعك على العمل أكثر | 47 | 1,00 | 5,00 | 4,0851 | 1,10000 |
| تعتمد المؤسسة على معايير واضحة | 47 | 1,00 | 5,00 | 2,9574 | 1,31806 |
| توجد حوافز تشجع تضمين الأهداف الفردية في الأهداف التنظيمية | 47 | 1,00 | 5,00 | 3,7447 | 1,03142 |
| تشجع الحوافز التي تقدمها المنظمة على زيادة المنافسة والأداء المتميز بينهم العاملين | 47 | 1,00 | 5,00 | 3,8298 | 1,08986 |

| | | | | | |
|---|----|------|------|--------|---------|
| عدم منح الحوافز قد يؤدي الى تدهور أداء العاملين | 47 | 1,00 | 5,00 | 3,2979 | 1,23209 |
| تعتمد المؤسسة برامج فعالة لتحسين الأداء | 47 | 1,00 | 5,00 | 1,6809 | ,86241 |
| Valid N (listwise) | 47 | | | | |

✓ التوزيع الطبيعي:

Tests of Normality

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|---------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| الإداء_1 | ,150 | 47 | ,010 | ,914 | 47 | ,002 |
| التحفيز | ,119 | 47 | ,093 | ,966 | 47 | ,185 |
| الدرجة الكلية | ,128 | 47 | ,053 | ,937 | 47 | ,013 |

a. Lilliefors Significance Correction

إختبار الفرضية الأولى:

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,766 ^a | ,587 | ,578 | 2,76871 |

a. Predictors: (Constant), التحفيز

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 490,361 | 1 | 490,361 | 63,968 | ,000 ^b |
| | Residual | 344,958 | 45 | 7,666 | | |
| | Total | 835,319 | 46 | | | |

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), التحفيز

إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,641 ^a | ,411 | ,398 | 3,30727 |

a. Predictors: (Constant), البعد_الاول

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 343,108 | 1 | 343,108 | 31,368 | ,000 ^b |
| | Residual | 492,211 | 45 | 10,938 | | |
| | Total | 835,319 | 46 | | | |

a. Dependent Variable: الاداء

b. Predictors: (Constant), البعد_الاول

إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,664 ^a | ,441 | ,429 | 3,22020 |

a. Predictors: (Constant), البعد_الثاني

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 368,684 | 1 | 368,684 | 35,554 | ,000 ^b |
| | Residual | 466,635 | 45 | 10,370 | | |
| | Total | 835,319 | 46 | | | |

a. Dependent Variable: الاداء

b. Predictors: (Constant), البعد_الثاني



الفهرس

| الصفحة | الموضوع |
|--------|--|
| I | إهداء |
| II | شكر وتقدير |
| - | قائمة المختصرات والرموز |
| 01 | مقدمة |
| 08 | الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة |
| 08 | تمهيد |
| 09 | المبحث الأول: الحوافز |
| 09 | المطلب الأول: تعريف الحوافز وأهدافها |
| 09 | الفرع الأول : تعريف الحوافز |
| 09 | الفرع الثاني : أهداف الحوافز |
| 10 | المطلب الثاني : أنواع الحوافز و أسس منحها |
| 10 | الفرع الأول: أنواع الحوافز |
| 14 | الفرع الثاني : أسس ومعايير منح الحوافز |
| 15 | المطلب الثالث: تصميم نظام الحوافز وعوائق تطبيقه |
| 15 | الفرع الأول : مراحل تصميم نظام الحوافز |
| 17 | الفرع الثاني : شروط و خصائص نظام الحوافز الفعال |
| 18 | الفرع الثالث : عوائق تطبيق نظام الحوافز |
| 20 | المبحث الثاني : أداء العاملين |
| 20 | المطلب الأول: تعريف أداء العاملين و معايير قياسه |
| 20 | الفرع الأول: تعريف أداء العاملين |
| 21 | الفرع الثاني : معايير قياس أداء العاملين |
| 22 | المطلب الثاني : تقييم أداء العاملين |
| 22 | الفرع الأول : تعريف تقييم أداء العاملين و أهدافه |
| 23 | الفرع الثاني : طرق تقييم أداء العاملين |
| 23 | الفرع الثالث: صعوبات تقييم أداء العاملين |
| 24 | المطلب الثالث: مداخل تحسين الأداء |

| | |
|----|---|
| 27 | المبحث الثالث: الأطر النظرية المفسرة لعلاقة الحوافز بالأداء |
| 27 | المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية "لفريدريك تايلور" |
| 28 | المطلب الثاني: نظرية الحاجات الإنسانية "لأبراهام ماسلو" |
| 29 | المطلب الثالث: نظرية العدالة "لستايسي أدمز" |
| 30 | المطلب الرابع: نظرية العاملين "لفريدريك هيزربرغ" |
| 31 | خلاصة الفصل |
| 32 | الفصل الثاني : تأثير الحوافز على أداء العاملين في مؤسسة TECHNOCERAM |
| 33 | تمهيد |
| 34 | المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة |
| 34 | المطلب الأول: التعريف بمؤسسة TECHNOCERAM |
| 34 | المطلب الثاني: نظام الحوافز في مؤسسة TECHNOCERAM |
| 36 | المطلب الثالث : تقييم أداء العاملين في مؤسسة TECHNOCERAM |
| 37 | المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة |
| 37 | المطلب الأول: منهج الدراسة |
| 37 | المطلب الثاني : مجتمع الدراسة |
| 38 | المطلب الثالث:أداة البحث المستخدمة في الدراسة |
| 45 | المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة |
| 45 | المطلب الأول : تحليل خصائص عينة الدراسة |
| 49 | المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بالمتغير التابع و المستقل |
| 55 | المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة |
| 59 | خلاصة الفصل |
| 61 | الخاتمة |
| 64 | قائمة المراجع |

الفهرس

| | |
|----|---------|
| 70 | الملاحق |
| 86 | الفهرس |
| 92 | الملخص |

فهرس الأشكال

| رقم الصفحة | العنوان | رقم الشكل |
|------------|----------------------------|-----------|
| 45 | حسب متغير الجنس | الشكل 01 |
| 45 | حسب متغير الفئة العمرية | الشكل 02 |
| 46 | حسب متغير الحالة الإجماعية | الشكل 03 |
| 46 | حسب متغير المؤهل العلمي | الشكل 04 |
| 47 | حسب متغير الوظيفة | الشكل 05 |
| 47 | حسب متغير الخبرة المهنية | الشكل 06 |

| رقم الصفحة | العنوان | رقم الجدول |
|------------|--|------------|
| 37 | عدد الإستبيانات | 01 |
| 39 | مدى صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الأول الحوافز المادية | 02 |
| 40 | مدى صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني الحوافز المعنوية | 03 |
| 41 | مدى صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني أداء العمال | 04 |
| 42 | قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد أداة الدراسة | 05 |
| 43 | القيمة الإحصائية لإختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorove-simirnov | 06 |
| 44 | توزيع أفراد العينة حسب متغير المعلومات الشخصية | 07 |
| 46 | مقياس ليكرت الخماسي | 08 |
| 48 | درجات سلم مقياس ليكرت الخماسي | 09 |
| 49 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول الحوافز المادية | 10 |
| 51 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني الحوافز المعنوية | 11 |
| 54 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني أداء العمال | 12 |
| 56 | إختبار فرضية الدراسة | 13 |
| 57 | إختبار الفرضيات الفرعية | 14 |

المخلص:

تعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية كوسيلة للتأثير على سلوك العاملين وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المنظمة. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسة TECHNOCERAM، إتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، وقد تم جمع المعلومات بإستخدام كل من المقابلة والإستبيان، حيث تم توزيع إستمارات الإستبيان على عينة الدراسة والتي بلغت 80 عامل من قسم الإنتاج في المؤسسة محل الدراسة، تم تحليل البيانات وإختبار الفرضيات عن طريق إستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) ، بناء على تحليل النتائج المتحصل عليها توصلت الدراسة إلى:

-وجود تأثير إيجابي للحوافز المادية على تحسين أداء العاملين.

-وجود تأثير إيجابي للحوافز المعنوية على تحسين أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: الحوافز ، أداء العاملين، مؤسسة TECNOCERAM.